

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LA QUALITÉ DE L'ÉQUILIBRE VIE-TRAVAIL : DE QUELLE FAÇON SE VIT LE  
CONTRAT IDIOSYNCRATIQUE CHEZ LES EMPLOYÉS  
ISSUS DE LA DIVERSITÉ

THÈSE PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE)

PAR  
YANI LIKONGO

DÉCEMBRE 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE) (Ph. D.)

**Direction de recherche :**

---

Jo Katambwe, Ph. D. directeur de recherche  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

Jamal Ben Mansour, Ph. D. codirecteur de recherche  
Université du Québec à Trois-Rivières

**Jury d'évaluation :**

---

Jo Katambwe, Ph. D. directeur de recherche  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

Jamal Ben Mansour, Ph. D. codirecteur de recherche  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

Carl Lacharité, Ph. D. président du jury  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

Philippe Dubreuil, Ph. D. évaluateur interne  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

Victor Haines, Ph. D. évaluateur externe  
Université de Montréal

Thèse soutenue le [20/10/2023]

## Sommaire

La présente thèse explore l'équilibre vie-travail (ÉVT) à travers la relation employé-superviseur en EVT dans une optique de diversité. La dynamique de cette relation sera étudiée dans la perspective théorique du contrat idiosyncratique (i-deal), c'est-à-dire une forme d'entente entre le travailleur et son superviseur immédiat, incluant des formes d'obligations réciproques à la fois implicites et explicites entre ces deux interlocuteurs. Il s'agit d'une recherche qualitative qui a été effectuée dans un ministère fédéral au Canada avec un échantillon composé de 21 répondants. Les résultats de l'étude mettent en avant l'influence importante de la relation avec le superviseur, la flexibilité de celui-ci et ses pratiques de gestion sur la qualité de l'ÉVT de l'employé. Les résultats montrent aussi qu'une bonne qualité d'ÉVT obtenue via un i-deal aura une influence sur la motivation et la récupération psychologique. Ces résultats soulignent aussi comment certains groupes issus de la diversité ont des situations d'ÉVT plus difficiles que d'autres, principalement via l'intersection. Une modélisation issue de la théorisation ancrée, les limites de la recherche et des orientations pour des recherches futures sont également proposées.

*Mots clés* : Équilibre vie-travail, conciliation travail-famille, théorie des frontières, contrat psychologique, contrat idiosyncratique, gestion de la diversité, diversité en milieu organisationnel, récupération psychologique.

## Table des matières

Sommaire .....	iii
Liste des tableaux .....	xi
Liste des figures .....	xii
Remerciements .....	xiii
Introduction .....	1
Contexte théorique .....	6
Pertinence .....	7
Problème de recherche .....	7
Pertinence scientifique .....	9
Pertinence sociale et santé publique.....	10
Pertinence empirique pour les organisations .....	12
Revue de la littérature sur l'ÉVT .....	13
ÉVT – Définitions .....	14
ÉVT – Références conceptuelles et approches .....	16
ÉVT – Point de vue psychologique du bien-être au travail .....	22
ÉVT – Point de vue du cheminement de carrière .....	24
ÉVT – Point de la vue de la flexibilité.....	27
ÉVT – Point de vue de la récupération psychologique .....	30
Sommeil.....	33
Activités passives .....	34
Activités de relaxation.....	34

Activités sociales.....	35
Activités physiques.....	35
ÉVT – Point de vue de la transmission émotionnelle .....	36
ÉVT – Point de vue de la théorie des frontières .....	37
ÉVT – Point de vue de la théorie de la rareté .....	40
ÉVT – Point de vue de la théorie de l’enrichissement .....	42
ÉVT – Point de vue de la théorie des rôles.....	45
Conclusion de la revue de littérature sur l’ÉVT .....	48
Contrat psychologique et contrat idiosyncratique .....	49
Contrat psychologique.....	49
Contrat idiosyncratique .....	52
Sommaire comparatif : CP vs I-deal .....	57
Dimension de l’individualité (CP et/ ou i-deal) VS Collectif (CP) .....	58
Dimension de la place à la relation (CP) vs la place au contrat (I-deal) ....	58
Diversité (revue de littérature).....	59
Aperçu général de la diversité .....	59
Diversité de surface VS Diversité profonde .....	62
Les sept groupes identifiés dans cette recherche .....	63
Groupe 1 – Employés avec jeunes enfants .....	64
Groupe 2 – Jeunes employés (18-30 ans).....	65
Groupe 3 – Travailleurs âgés (plus de 50 ans).....	68
Groupe 4 – Employés féminins.....	71

Groupe 5 – Employés avec parents vieillissants.....	72
Groupe 6 – Employés membres d’une communauté culturelle.....	74
Groupe 7 – Employés en situation de handicap.....	76
Conclusion.....	79
Question de recherche et modèle sensibilisant.....	79
Question de recherche.....	79
Modèle sensibilisant.....	80
Évolution du modèle sensibilisant.....	82
Conclusion.....	83
Méthode.....	85
Recherche qualitative.....	86
Théorisation ancrée.....	87
Validité.....	89
Critère 1 – Description riche (critère inspiré de Creswell, 2014).....	90
Critère 2 – Clarification des biais (critère inspiré de Creswell, 2014).....	90
Critère 3 – Présenter les contradictions (critère inspiré de Creswell, 2014).....	90
Critère 4 – Temps prolongé sur le terrain (critère inspiré de Creswell, 2014).....	90
Critère 5 – Utilisation de projets-pilotes.....	91
Critère 6 – Environnement sécuritaire pour les participants.....	91
Critère 7 – Éthique.....	91
Critère 8 – Échantillon adéquat.....	92
Critère 9 – Assise théorique.....	92

Terrain .....	92
Méthodes de collecte de données.....	93
Entretiens semi-structurés.....	93
Méthode de l'incident critique .....	94
Création des guides d'entretien.....	95
Participants .....	95
Échantillon.....	96
Recrutement.....	96
Caractéristiques des participants recrutés.....	96
Déroulement .....	97
Approbations et certificat éthique .....	97
Confidentialité.....	97
Utilisation d'une professionnelle de recherche.....	98
Projets-pilotes .....	98
Déroulement des entrevues.....	99
Points d'arrêt.....	99
Analyse des données .....	100
Codage et analyse.....	100
Analyses générales, intragroupes et intergroupes .....	101
Conclusion.....	102
Résultats .....	103
Analyse générale des concepts généraux .....	104

Figure résumant les concepts généraux.....	104
Concept 1 – I-deal.....	106
Concept 2 – Frontières .....	106
Concept 3 – Récupération psychologique .....	107
Analyse générale des catégories .....	107
Concept 1 – I-deal.....	107
Concept 2 – Frontières .....	109
Concept 3 – Récupération psychologique .....	111
Catégorie 1 – Ajustements mutuels .....	112
Catégorie 2 – Relation avec le superviseur .....	115
Catégorie 3 – Sphère du travail .....	117
Catégorie 4 – Sphère hybride .....	121
Catégorie 5 – Sphère personnelle .....	121
Catégorie 6 – Sentiment de bien-être.....	123
Catégorie 7 – Sentiment de stress.....	125
Analyse intragroupes.....	126
Groupe 1 – Employés avec jeunes enfants.....	127
Groupe 2 – Jeunes employés .....	128
Groupe 3 – Employés plus âgés.....	129
Groupe 4 – Employés féminins .....	130
Groupe 5 – Employés avec parents vieillissants.....	132

Groupe 6 – Employés membres d’une communauté culturelle.....	134
Groupe 7 – Employés en situation de handicap.....	135
Analyse intergroupes.....	136
Analyse intergroupes 1 – Employés plus âgés VS Jeunes employés.....	137
Analyse intergroupes 2 – Employés avec parents vieillissants VS Employés avec jeunes enfants .....	138
Analyse intergroupes 3 – Femmes et parents avec jeunes enfants .....	138
Dimensions, propriétés et catégories.....	139
Conclusion.....	141
Interprétation des résultats.....	141
Modélisation .....	151
Discussion .....	154
Innovation.....	155
Résultats .....	155
I-Deal.....	156
Embrouillement des frontières.....	157
Importance de comprendre les identités multiples.....	160
Récupération psychologique.....	163
Retombées .....	164
Retombées scientifiques .....	165
Retombées empiriques .....	165
Retombées sociales et de santé publique.....	166

Limites de la recherche .....	167
Dynamique de pouvoir dans le i-deal.....	167
Impacts de la pandémie Covid-19.....	168
Pistes futures de recherche .....	170
Explorer davantage le volet organisation du travail post-2020 .....	170
Explorer davantage en profondeur l’aspect de l’identité multiple.....	171
Conclusion.....	173
Références .....	177
Appendice A. Guide d’entretien.....	198
Appendice B. Temps d’arrêt .....	201
Appendice C. Codages.....	203
Appendice D. Exemple de vignette ( <i>Memo-writing</i> ).....	228
Appendice E. Exemple de nuage de mots.....	230
Appendice F. Exemple de fréquence .....	232
Appendice G. Exemples d’une analyse de la densité .....	234
Appendice H. Exemples d’analyse intra .....	236

## Liste des tableaux

### Tableau

1	Évolution du nombre d'articles sur l'équilibre vie-travail .....	10
2	Les types de contrats (Rousseau, 1995).....	53
3	Tableau comparatif entre le CP et le i-deal.....	59
4	Groupes étudiés dans cette étude doctorale .....	94
5	La méthode de l'incident critique : avantages et inconvénients .....	95
6	Concepts et tendances qui émergent.....	105
7	Tendances chez les groupes étudiés dans cette étude doctorale .....	127
8	Résumé des analyses intergroupes .....	137
9	Dimensions, propriétés et catégories.....	140
10	Quatre concepts théoriques qui ressortent .....	142
11	Les quatre aspects innovants de la thèse doctorale .....	156
12	Les quatre tendances qui ressortent.....	156
13	Résumé des retombées empiriques.....	167
14	Exemple de la mesure de la densité chez le participant 20.....	235

## Liste des figures

### Figure

1	Directions possibles du conflit vie-travail .....	20
2	Les cinq types d'activités ayant un impact sur la récupération psychologique ...	32
3	Les cycles du sommeil.....	33
4	Schéma de la théorie des frontières .....	41
5	Modèle sensibilisant conceptuel initial de cette recherche.....	81
6	Modèle conceptuel final de cette recherche.....	83
7	Concepts émergents.....	105
8	Modélisation.....	153

## Remerciements

Je voudrais remercier Dr Jo Katambwe et Dr Jamal Ben Mansour pour m'avoir guidé durant toutes ces années. Grâce à nos nombreux échanges, rencontres et discussions productives, vous avez réussi à me faire croire dans mon rôle de chercheur, et ce, non seulement pour ce projet, mais aussi dans ma façon de réfléchir en général en tant que scientifique.

Je voudrais également mentionner Dr Philippe Dubreuil pour ses précieux conseils.

Je voudrais aussi remercier Madame Mouna Bahi, professionnelle de recherche dans cette étude, pour son travail et son professionnalisme hors pair qui ont contribué de façon importante à la réalisation de ce doctorat.

Je voudrais aussi remercier Aaron Feniak et Holly Flowers Code.

À mon père Yona et ma mère Hélène, qui m'ont inculqué la passion de lire et de continuellement chercher à apprendre. Maman, bien que tu ne sois plus physiquement de notre monde, j'ai senti ta présence et ton soutien à travers tout ce cheminement. J'espère que tu continueras à veiller sur moi et à me guider. Merci également à mon frère Neko pour ses encouragements constants.

À mes enfants Nathan et Yanabelle : en espérant que ce doctorat vous inspire l'importance de l'éducation et la poursuite du savoir. Soyez curieux, cherchez à apprendre, et surtout, sachez que personne n'a toutes les réponses.

Finalement, je ne peux passer sous silence le support de ma conjointe Isabelle, qui a fait de nombreux sacrifices durant toutes ces années pour m'épauler dans ce projet qui m'était cher. Sans elle, ce projet n'aurait pu être accompli.

## Introduction

Cette étude porte sur le rapport entre le contrat idiosyncratique (i-deal) tel qu'il se manifeste dans l'équilibre vie-travail (ÉVT) en contexte de main-d'œuvre diversifiée. La notion d'ÉVT est un sujet qui est étudié par des chercheurs provenant de nombreuses disciplines, que ce soit en psychologie industrielle, en administration, en relations industrielles, en gestion des ressources humaines (GRH), en économie, en santé publique ou encore en management (Kelly et al., 2009).

Les enjeux associés à l'ÉVT revêtent une importance considérable pour les employés eux-mêmes, mais aussi pour leurs proches, leurs employeurs, leurs syndicats, ainsi que pour les gouvernements préoccupés par la concurrence mondiale, le bien-être psychologique de la population, la santé nationale (Santé Canada, 2008) et le souci d'avoir en place les meilleures conditions pour avoir des organisations performantes. Le modèle actuel de l'étude de l'ÉVT mérite d'être revu (Moen & Roehling, 2005). Le modèle ne tient pas compte des nombreux changements sociaux tels que la structure et le cheminement de la carrière, les nouveaux rôles familiaux, les nouvelles attentes des employés, la démographie changeante, la diversité, etc. Cette recherche doctorale propose une approche moderne pour repenser et étudier le phénomène de l'ÉVT dans sa réalité actuelle, c'est-à-dire dans un environnement diversifié.

Le présent projet doctoral se situe dans la sphère de recherche traitant de la relation employé-superviseur et d'ÉVT dans une optique de diversité. La dynamique de cette relation sera étudiée dans la perspective théorique du i-deal, c'est-à-dire une forme d'entente entre le travailleur et son superviseur immédiat, incluant des formes d'obligations réciproques à la fois implicites et explicites entre ces deux protagonistes ou interlocuteurs.

Le monde du travail fait face à divers changements qui entraînent en un environnement dans lequel la pression, la performance et les facteurs de stress sont omniprésents. Cette culture du travail dominante entraîne une remise en question des principes du contrat psychologique relationnel de réciprocité, d'engagement à long terme et d'équité, de promotion interne et de développement des carrières des employés (Dufour, 2008).

La sécurité d'emploi et les carrières à long terme dans les organisations sont désormais moins présentes au profit d'une relation davantage transactionnelle au sein de laquelle les employeurs et les employés recherchent des contreparties ayant trait notamment aux aspects financiers et aux conditions de travail (Dufour, 2008).

Pour mieux comprendre comment se vivent le i-deal et l'ÉVT dans un contexte de diversité, notre démarche préconise une approche qualitative. En effet, l'objectif de notre recherche vise la compréhension du phénomène en profondeur. La thèse se donne aussi

comme objectif de proposer une explication théorique inductive de cette expérience d'équilibre telle que la vivent les personnes de cette diversité. Sur le plan de la méthode, elle propose d'y arriver par approche inductive, en allant des faits collectés aux abstractions et de là, aux relations entre les différentes abstractions (catégories ou unités d'information). Nous procéderons donc à une démarche de théorisation ancrée (*Grounded Theory*) pour faire émerger un modèle que nous estimons plus contemporain et en phase avec les réalités socioculturelles actuelles. Notre ambition n'est pas de créer une nouvelle théorie en psychologie du travail, loin de là. Il s'agit pour nous de voir de quelle manière le modèle existant peut être complété et, à défaut remanié, pour accommoder cette nouvelle contingence qu'est la diversité.

La pertinence de cette recherche se situe principalement à trois niveaux, soit scientifique, empirique et pragmatique. D'un point de vue scientifique, notre examen de la littérature, nos données et nos analyses débouchent sur l'émergence d'un modèle qui se veut une mise à jour de l'état des lieux dans notre champ de recherche. D'un point de vue social et de santé publique, notre recherche peut servir d'outil permettant d'aider à parvenir à un meilleur ÉVT, puisque les conséquences d'un mauvais ÉVT provoquent des impacts majeurs : coûts financiers énormes aux entreprises et sur la société, impact sur la performance au travail, conséquences en santé mentale, conséquences sur le bien-être des familles, etc. Finalement, du point de vue empirique, notre recherche conduit à des réflexions utiles, et ce, autant pour les employeurs que pour les employés, sur des thèmes très concrets pouvant servir d'outil d'intervention comme en aidant à mieux comprendre

les notions relatives à l'ÉVT, l'utilité du i-deal ou encore la récupération psychologique (RP).

Nous débuterons par la présentation de notre problématique de recherche pour ensuite enchaîner sur la revue de littérature dans laquelle nous offrons une synthèse des études importantes portant sur les concepts propres à notre recherche, soit l'ÉVT, le contrat psychologique/i-deal et la main-d'œuvre diversifiée. Cette synthèse de la littérature sera suivie d'une présentation de notre cadre sensibilisant. Les chapitres suivants concernent le devis méthodologique que nous avons choisi pour mener notre recherche, l'analyse et les résultats que cette méthodologie a permis d'obtenir. Nous terminerons avec la discussion.

Contexte théorique

Le contexte théorique discutera d'abord de la pertinence de cette recherche. Suivra ensuite une revue de littérature sur l'ÉVT, une revue de littérature sur le contrat psychologique et le i-deal et une revue de littérature sur la diversité. Finalement, nous allons présenter la question de recherche et notre modèle sensibilisant.

### Pertinence

Cette section discute de la pertinence de notre recherche. Nous débuterons par une élaboration sur le problème de recherche pour ensuite présenter trois perspectives en termes de pertinence, c'est-à-dire la pertinence scientifique, la pertinence sociale et santé publique et finalement, la pertinence empirique.

### Problème de recherche

Notre problème de recherche est relié à deux lacunes au sujet de l'ÉVT en général. La première lacune concerne l'absence dans la littérature au sujet de l'ÉVT de la manière systématique dont le travailleur négocie des ajustements à son travail et/ ou ses horaires via le i-deal. Nous ne savons pas dans quelles conditions précises et comment cet i-deal permet un meilleur EVT chez le travailleur. Une deuxième lacune renvoie au peu d'études sur l'ÉVT chez différents groupes de travailleurs issus de la diversité (une notion dont nous définirons l'entendement plus loin). La combinaison de ces deux éléments pointe vers ou indique un vide que la présente recherche doctorale espère modestement pouvoir

combler, même en partie. Nous pensons pouvoir de cette façon apporter notre pierre à la connaissance des moyens stratégiques par lesquels un groupe spécifique et particulier d'acteurs parvient à garder l'équilibre entre le travail et la vie familiale au travers d'une notion qui n'avait pas jusqu'ici été associée à cette problématique de l'ÉVT.

Après une revue de littérature approfondie, il apparaît que la très grande majorité des travaux combinant l'ÉVT et la diversité l'ont fait pour la plupart sous des angles traditionnels de la définition de la diversité, soit principalement à partir de la dimension du genre (p. ex., conciliation vie-famille chez les femmes) et plus récemment, sous la perspective générationnelle (p. ex., les demandes des jeunes en milieu de travail). Notre recherche se différencie de cette tradition en différenciant davantage la dimension sociodémographique. Ces distinctions au niveau des caractéristiques de notre population de recherche permettront de se pencher sur les spécificités de plusieurs sous-groupes de la diversité. Cet aspect de la recherche, encore très peu exploré, ouvre une avenue de recherche qui nous permettra de renseigner systématiquement la dynamique de l'ÉVT du point de vue des négociations qu'il peut impliquer entre supérieurs-subordonnés, et ce, notamment au niveau de ces groupes issus de la diversité. Nous espérons, à l'issue de notre recherche, proposer une description riche et une explication conséquente de cette dynamique.

Dans le domaine de la psychologie du travail, cette nouvelle piste exploratoire ajoutera aux connaissances et viendra enrichir notre compréhension de la problématique

de l'ÉVT et de sa dynamique dans les groupes de population ignorés par la recherche actuelle.

### Pertinence scientifique

La récente croissance dans la littérature scientifique sur le sujet de notre recherche démontre la montée de l'importance de la notion de l'ÉVT. Brisson-Bono (2008) montre bien l'ampleur que prend ce sujet dans la littérature et comment il s'agit d'un sujet de plus en plus d'actualité et pertinent dans la recherche en psychologie du travail et en recherche organisationnelle. Brisson-Bono présente en effet sous forme de tableau les articles évalués par les pairs ressortant de la base de données de l'American Psychological Association concernant l'évolution du nombre d'articles au sujet de l'ÉVT de 1998 à 2008 (voir Tableau 1). On voit dans ce tableau l'évolution fulgurante du nombre d'articles sur le sujet; ce qui témoigne de la pertinence scientifique ainsi que de son importance dans le milieu de la recherche scientifique.

Finalement, comme mentionné précédemment, les lacunes dans la littérature (absence dans la littérature au sujet de l'ÉVT de la manière dont le travailleur négocie des ajustements à son travail et le peu de littérature et d'études sur l'ÉVT des différents groupes de travailleurs issus de la diversité) viennent renforcer la pertinence scientifique, c'est-à-dire la nécessité et l'importance d'apporter une perspective nouvelle dans la manière d'approcher la problématique de l'ÉVT.

**Tableau 1***Évolution du nombre d'articles sur l'équilibre vie-travail*

Année	Terme		
	Équilibre vie-travail	Conflit vie-travail	Interférence famille-travail
1998	45	98	71
1999	46	99	100
2000	46	104	67
2001	41	115	84
2002	31	84	92
2003	33	94	87
2004	56	114	109
2005	58	164	100
2006	84	194	149
2007	97	222	150
Juillet 2008	48	107	90

#### Pertinence sociale et santé publique

Au niveau de la société, nous savons presque intuitivement que si les conditions de travail ne sont pas idéales dans les organisations, des effets risquent de se faire ressentir sur le plan de la santé physique et psychologique (p. ex., fatigue, stress, insomnie, dépression), mais aussi une augmentation de la pression sur les travailleurs sur les plans professionnel, relationnel et affectif (Braga, 2012). Ceci se traduit aussi sur le plan de l'ÉVT par une disponibilité réduite pour les conjoint(e)s, la famille en général et les proches. Cette indisponibilité crée un déséquilibre croissant entre les différents domaines

des habitudes de vie incluant le travail; ce qui génère un facteur de friction dans la conciliation travail-famille (Braga, 2012).

La conciliation travail-famille est l'objet de préoccupations sur le plan gouvernemental depuis au moins deux décennies au Québec, et c'est un thème qui alimente des recherches depuis tout aussi longtemps. De plus en plus, on conçoit et on reconnaît qu'en plus des sphères du travail et de la famille, d'autres milieux de vie essentiels aux familles et aux citoyens ont à voir avec cette question. Pensons seulement aux milieux de garde, à l'école ou à la municipalité et ses services (Emploi, Solidarité sociale et Famille, 2004).

Au plan social et de santé publique, la difficulté de concilier le travail et la famille pourrait entraîner des dépenses allant jusqu'à 100 millions de dollars par année en soins de santé. La problématique de la conciliation travail-famille est donc bel et bien présente au Québec (Morin, 2010). L'intérêt du gouvernement du Québec pour les politiques familiales a pu être observé à partir des années 1970 par des législations et des mesures comme les congés de maternité et les garderies subventionnées (Tremblay, 2005).

Toujours en termes de pertinence de l'objet d'étude, les exigences et obligations de la vie en dehors du travail se sont faites de plus en plus croissantes (Williams, 2015) au cours des dernières décennies. De plus, les structures familiales continuent à évoluer, venant ainsi modifier le modèle traditionnel travail-famille.

## Pertinence empirique pour les organisations

La diversification des attentes ainsi que des demandes des employés dans le marché du travail actuel a un impact important sur la relation de travail employé-employeur (Kooij et al., 2014). L'ÉVT est un thème extrêmement d'actualité étant donné que les employeurs y font face de façon régulière (Williams, 2015). Du même coup, les nouvelles réalités économiques font que les organisations doivent être de plus en plus flexibles et agiles et doivent pouvoir s'adapter en continu à leurs environnements dynamiques (Kooij et al., 2014). L'impératif d'adaptation continu à leurs environnements dynamiques fait en sorte que les employeurs cherchent une main-d'œuvre flexible qui, elle aussi, s'adapte et change selon les besoins et le contexte. L'intérêt contemporain concernant l'ÉVT repose entre autres sur l'augmentation de la diversité en milieu de travail (Heraty et al., 2008), puisque travailler de façon efficace avec un effectif diversifié devient un facteur critique pour la réussite d'une entreprise.

Le Centre canadien d'hygiène et de santé au travail (2021) énonce que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est primordial et que les programmes de conciliation vie-travail offrent de nombreux avantages. Par exemple, ces programmes peuvent :

- attirer de nouveaux employés;
- contribuer à maintenir le personnel en poste;
- diversifier les compétences et le personnel;
- améliorer le moral des employés;

- réduire les cas de maladie et d'absentéisme;
- améliorer les rapports entre collègues;
- favoriser le travail d'équipe et les initiatives;
- accroître les niveaux de production et le degré de satisfaction;
- faire diminuer le stress et les cas d'épuisement professionnel.

### Revue de la littérature sur l'ÉVT

Cette section présente les points importants de la littérature scientifique sur l'ÉVT. Étant donné que l'ÉVT est un sujet de recherche très vaste, nous avons fait le choix de retenir ce qui nous semblait le plus intéressant et le plus pertinent pour notre problématique spécifique. Cette section est un résumé de ce que nous savons sur l'ÉVT tel qu'il se rapporte à notre contexte d'étude. Son but est de fournir au lecteur une bonne compréhension de ce qu'est l'ÉVT dans ce contexte spécifique.

Afin de faciliter la lecture, nous avons organisé cette section selon plusieurs dimensions ou éléments propres à la notion d'ÉVT ainsi que quelques théories qui se rattachent à l'ÉVT. Nous aborderons les éléments suivants : Définitions, Références conceptuelles et approches, Bien-être au travail, Cheminement de carrière, Flexibilité, Récupération psychologique, Transmission émotionnelle (*crossover*), Théorie des frontières, Théorie de la rareté, Théorie de l'enrichissement et Théorie des rôles.

## ÉVT – Définitions

La Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (2013), plutôt que de diviser la vie en deux grands domaines (c.-à-d. vie professionnelle et vie personnelle), propose d'analyser les champs d'activités des individus selon douze domaines : (1) travail; (2) soins personnels; (3) famille; (4) études; (5) relations sociales; (6) tâches domestiques; (7) engagements communautaires; (8) loisirs et sports; (9) sorties et vacances; (10) achats et finances; (11) devoirs juridiques; et (12) déplacements. Cependant, cette classification comporte un nombre élevé de domaines et certaines activités deviennent difficiles à classer, car elles peuvent être incluses dans plusieurs domaines de vie. L'expression « articulation travail-famille » a parfois été utilisée pour souligner les efforts mis en place pour organiser harmonieusement les rôles de ces deux grands domaines de vie (Tremblay, 2003). Certains autres chercheurs emploient quant à eux la terminologie « harmonisation travail-vie personnelle », mais on remarque que les termes « équilibre » et « conciliation » se sont imposés dans la littérature sur le sujet (Tremblay, 2003). Le gouvernement du Québec (2016, en ligne) définit la conciliation comme « la recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale. ». Gauthier-Richard (2019) note pour sa part que le gouvernement du Canada reprend la définition proposée par Rochon (2000) :

La conciliation est un état de bien-être, déterminé et défini individuellement, qu'une personne peut ou désire atteindre, et qui lui permet de gérer efficacement ses multiples responsabilités au travail, à la maison et dans sa communauté, tout en maintenant sa santé physique, émotionnelle, familiale et communautaire sans revers, stress ou conséquence négative. (p. 14)

Dans la littérature, on dénote plusieurs terminologies telles que « équilibre vie-famille », « conciliation travail-famille », « équilibre vie professionnelle-personnelle », etc. Selon Greenhaus et al. (2003), en langue anglaise, on utilise souvent le terme « *Work-Life Balance* ». La terminologie peut être vue soit comme un nom commun (c.-à-d. réussir à obtenir une bonne « balance » entre vie professionnelle et personnelle), un verbe (c.-à-d. l'action de « balancer » ou d'équilibrer ces deux sphères) ou finalement comme un adjectif (c.-à-d. avoir une vie « balancée »). D'autres auteurs préfèrent utiliser la notion d'intégration (intégration vie-travail) plutôt qu'équilibre en notant que le terme « équilibre » est trop simpliste et ne parvient pas à bien capter la complexité de la dynamique.

Dans le cadre de notre étude, pour simplifier l'étude des domaines de vie, nous avons fait un choix épistémologique concernant cette terminologie. Nous avons jugé bon de diviser l'expérience de la conciliation en fonction des domaines professionnel et personnel (vie-travail), sans subdiviser la sphère personnelle. La plupart des auteurs prennent cette approche. Puisque notre recherche ne met pas l'accent en priorité sur la manière dont se vit la vie personnelle, nous croyons que cette approche plus généraliste de la terminologie convient mieux à nos fins. Nous nous devons aussi d'insister sur le fait que le mot « équilibre » ne doit pas être compris au sens littéral, à savoir un équilibre 50 %-50 %. La question étudiée est plutôt celle de la gestion dynamique des différentes sphères vie-travail par un individu. Nous cherchons à décrire et à comprendre la façon dont cet individu issu

de la diversité gère l'équilibre et concilie de façon appropriée à ses conditions ces sphères de sorte que le tout soit vécu de manière harmonieuse.

#### ÉVT – Références conceptuelles et approches

L'ÉVT fait référence à la capacité de l'individu d'apprécier l'expérience positive du moment présent dans la gestion des domaines de son vécu que sont la vie familiale et le travail. Il s'agit de la capacité de l'individu à « négocier » l'interaction de ces domaines et de leurs contraintes de manière satisfaisante à ses yeux (Bryant & Veroff, 2007).

L'intensification est un concept récurrent. Il s'agit d'un phénomène qui se produit lorsque l'individu a le sentiment qu'il doit constamment performer plus rapidement (Williams, 2015) ou que les demandes personnelles et professionnelles dépassent les ressources nécessaires à sa disposition. L'intensification peut amener chez le travailleur un sentiment de perte de contrôle et une impression de ne pas être à la hauteur des attentes (Tremblay, 2003). Ce sentiment peut alors jouer négativement sur la confiance et la performance de l'employé. De cette situation découlent généralement des impacts négatifs directs et indirects sur la productivité organisationnelle et sur le bien-être individuel. Le sentiment de contrôle est un élément bien documenté dans la littérature en EVT (Greenhaus et al., 2003). Tant que l'employé sent qu'il est en contrôle des activités et tâches professionnelles, l'ÉVT fonctionne en général adéquatement.

Les employés bénéficiant d'une politique de conciliation vie-travail en entreprise constatent souvent une amélioration de leur qualité de vie et ressentent généralement une augmentation de leur satisfaction au travail (Gervais, 2019). Cela se transpose par exemple à travers une meilleure résistance individuelle au stress, une plus grande motivation (Tremblay, 2003) au travail ou encore un sentiment d'appartenance à l'organisation plus important. Pour une implantation réussie de politiques vie-travail au sein d'une entreprise, une volonté de changement doit exister chez la haute gestion. L'appui et la collaboration pleine et entière de la gestion semblent essentiels dans cette performance organisationnelle.

La littérature fait état d'une distinction entre hommes et femmes lorsqu'on aborde l'ÉVT concernant par exemple le partage inégal des tâches domestiques dans les couples. Il semble probable aussi que la perception de conflit chez la femme diminue (Guérin et al., 1994) dans les phases tardives de carrière, puisqu'en vieillissant, les exigences du rôle maternel diminuent. Chez l'homme, le conflit vie-travail reste élevé dans les phases tardives de carrière, probablement à cause de l'ascension à des promotions et/ ou des postes de direction. Deux fois plus d'hommes (Benabou & McShane, 2013) que de femmes accèdent à des postes de cadres supérieurs, postes auxquels ils sont logiquement plus aptes à accéder en fin de carrière plutôt qu'en première moitié de carrière.

Si l'individu éprouve des difficultés dans son foyer en ce qui concerne son(sa) conjoint(e) ou ses enfants, ces difficultés peuvent avoir des répercussions directes dans

son milieu de travail (Campbell-Clark, 2000) et ceci peut entraîner un stress et un débalancement émotionnel (Bourne et al., 2012). Par exemple, une étude effectuée au Québec auprès des membres du Syndicat canadien de la fonction publique démontre que 61 % des répondants éprouvent des difficultés à concilier le travail et la vie familiale (Institut national de santé publique du Québec, 2013). C'est dans cet esprit que plusieurs auteurs soutiennent l'importance en ÉVT d'aborder l'individu de façon holistique, c'est-à-dire la nécessité de reconnaître que les employés ont des rôles et responsabilités autres que ceux exclusivement reliés au travail (Bourne et al., 2012).

Un autre concept important qui émerge de la littérature est « cycles de vie », c'est-à-dire le fait que l'ÉVT n'est pas stable et immuable (Campbell-Clark, 2000). Au contraire, il s'agit d'un processus fluide et dynamique qui évolue tout au long de la carrière et la vie de l'individu.

La question de « l'embrouillement des frontières » (*blurring*) dans ces cycles de vie est aussi un thème récurrent dans les écrits. L'ère technologique dans laquelle nous vivons tend, entre autres, à rapprocher de plus en plus la sphère de la vie personnelle (Gauthier-Richard, 2019) avec celle de la vie professionnelle. L'information continue, les progrès technologiques et les outils digitaux de plus en plus performants viennent remettre en question l'étanchéité de la séparation (Taewoo, 2013) entre vie personnelle et travail. La conséquence de l'infiltration des technologies dans les vies des individus est dichotomique (Taewoo, 2013), c'est-à-dire que d'une part, certains apprécient cette possibilité de

mélanger travail et vie privée alors que d'une autre part, certains préfèrent une séparation stricte entre la sphère professionnelle et personnelle.

Plusieurs études démontrent que les technologies représentent un facteur ayant un impact crucial (Adler, 1992) sur l'ÉVT, particulièrement dans un contexte où le mode technologique virtuel permet de franchir l'aspect temporel et spatial. Les technologies peuvent aussi générer des interruptions dans la vie personnelle et professionnelle (Gonzalez & Mark, 2004). Elles peuvent aussi permettre le télétravail (travail à distance et/ ou de la maison), phénomène qui s'est nettement accentué à partir de l'année 2020 à la suite de la crise sanitaire mondiale de la Covid-19.

Les technologies et le télétravail amènent ainsi l'extension du travail dans la vie privée. La question critique lorsque nous abordons ce sujet est de savoir où se situe la limite; quand est-ce que les technologies sont aidantes et quand deviennent-elles problématiques (Perlow, 2012). La technologie avancée permet à la sphère du travail une forme d'ingérence dans la sphère personnelle de façon extrêmement facile, puisque les outils technologiques réduisent les éléments de barrière. L'extension du travail peut avoir des conséquences négatives chez l'individu s'il y a présence d'une mauvaise gestion personnelle des frontières (Gauthier-Richard, 2019) étant donné qu'elle interfère directement dans le processus de récupération individuelle.

Greenhaus et Beutell (1985) définissent le conflit vie-travail comme une forme de conflit interrôle dans lequel les pressions des rôles de la sphère du travail et de la sphère privée sont mutuellement incompatibles. Le conflit vie-travail est étudié par plusieurs chercheurs selon différentes perspectives. Frone (2003) présente les trois perspectives utilisées en général dans la littérature : (1) conflit de la vie privée vers le travail; (2) conflit du travail vers la vie privée; ou finalement (3) conflit mutuel (bidirectionnel). La plupart des chercheurs s'entendent sur la troisième perspective, soit un conflit vécu de façon bidirectionnelle. Toutefois, il est important de mentionner que cette bidirection n'est pas nécessairement répartie également et qu'elle ne reste pas statique dans le temps. La Figure 1 présente ce phénomène.

**Figure 1**

*Directions possibles du conflit vie-travail*



Selon Greenhaus et Beutell (1985), il existe trois grands types de conflits pouvant affecter l'équilibre entre le travail et la famille, soit (1) le conflit de temps; (2) le conflit de tension; et (3) le conflit de comportement.

- (1) *Conflit de temps*. Ce conflit apparaît lorsque le temps consenti aux responsabilités familiales et celui dédié aux exigences professionnelles sont en compétition par

rapport au temps total dont disposent les individus. En effet, le temps utilisé par un individu pour répondre aux exigences d'un des rôles réduit la disponibilité de ce dernier pour effectuer les tâches liées à l'autre rôle. L'accumulation des demandes professionnelles et familiales entraîne une surcharge de l'horaire qui peut engendrer des difficultés dans la coordination et l'articulation des différents rôles. Par exemple, travailler le soir ou faire des heures supplémentaires peut empêcher un parent de participer aux activités de ses enfants en soirée (activités sportives, devoirs, etc.).

- (2) *Conflit de tension*. C'est une tension ou un stress vécu dans un des rôles qui vient influencer la façon de répondre adéquatement aux exigences et aux demandes de l'autre rôle. Par exemple, il peut être difficile pour un parent de s'occuper des repas, des devoirs et de la routine du dodo le soir venu s'il est préoccupé par l'atteinte des objectifs d'un projet au travail ou épuisé et stressé par sa journée de travail.
- (3) *Conflit de comportement*. Il renvoie à une incompatibilité des qualités et aptitudes requises par les différents rôles et à une difficulté de s'adapter aux comportements attendus pour chacun d'entre eux. Par exemple, un comportement compétitif peut être valorisé dans certains milieux de travail alors qu'il peut entraîner des conflits dans la sphère familiale.

Le conflit vie-travail engendre des tensions qui ont des influences au niveau professionnel, mais aussi au niveau relationnel et personnel. Dans une perspective globale,

la vie familiale et le travail jouent un rôle très significatif en fonction du temps qui apparaît comme étant une limite pour la conciliation travail-famille (Braga, 2012).

Il existe aussi dans la littérature la « notion de compensation » qui fait référence au phénomène dans lequel l'insatisfaction d'un individu dans un domaine cherche à être équilibrée par l'expansion des efforts et ressources dans l'autre domaine. Dans ce type de situation, l'investissement énorme de l'individu dans une première sphère (p. ex., carrière) est alors clairement disproportionné face à l'investissement dans la deuxième sphère (p. ex., famille, activités sportives, etc.). Ce comportement (conscient et/ ou inconscient) est adopté pour tenter d'y retrouver (Major & Burke, 2013) une satisfaction psychologique non comblée dans la sphère négligée. La compensation peut avoir par exemple des effets négatifs sur l'entreprise si l'employé cherche à compenser en dehors du travail; cela l'amènera alors à moins s'investir au travail pour privilégier un accomplissement dans sa sphère privée (Gervais, 2019).

#### ÉVT – Point de vue psychologique du bien-être au travail

On note dans la littérature en psychologie du travail un consensus scientifique qu'un EVT bien balancé engendre des effets positifs sur le bien-être de l'individu. On peut définir le bien-être psychologique au travail comme une expérience subjective positive où on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010). Le bien-être psychologique est aussi un état d'équilibre et d'aisance du corps

et de l'esprit, caractérisé par l'estime de soi, l'équilibre psychologique, la maîtrise de soi et des événements, la sociabilité, l'implication sociale et un sentiment de bonheur (May et al., 2004).

Le bien-être en santé mentale est défini par l'Organisation mondiale de la santé (1999) comme un état de bien-être psychologique qui permet à une personne de se réaliser et de s'ajuster aux exigences normales de la vie, de travailler de manière efficace et productive et d'apporter des contributions à sa communauté. Une particularité importante à noter à propos du bien-être psychologique au travail est que ce dernier n'est pas déterminé principalement par des facteurs objectifs, mais beaucoup plus par le point de vue personnel de l'individu qui le ressent. Ce constat conforte l'utilisation d'une approche qualitative méthodologique qualitative dans l'investigation de notre problématique.

Le partage des expériences positives du travail augmente le bien-être et les effets positifs (Gable et al., 2014) sur la personne. Cela fait référence au fait de partager, capitaliser et savourer les expériences positives. Ce partage peut aider les travailleurs à mieux gérer leur ÉVT et à augmenter positivement leur situation de bien-être. L'individu qui perçoit négativement son bien-être au travail a tendance à considérer que son travail n'a pas de sens, tout comme le milieu dans lequel il œuvre, et à avoir des symptômes de stress et/ ou de la détresse psychologique ainsi que des troubles de santé physique (Morin, 2006). Ces situations peuvent ensuite se traduire en absentéisme, en désaffection à l'égard du travail et de l'organisation, en distraction, en conflit, en comportements contre-productifs

ou dans un désir de changer d'emploi ou de profession (Morin, 2006). Parmi les manifestations les plus fréquemment citées, notons l'épuisement émotionnel, le cynisme et un sentiment d'efficacité réduite, un désespoir, une baisse d'enthousiasme, de l'irritabilité, une baisse de l'estime de soi, un sentiment d'impuissance ou encore une fatigue physique combinée à un épuisement émotionnel et cognitif (Dagenais-Desmarais, 2013).

Lorsque l'on parle du bien-être appliqué au travail, on peut aussi mentionner les modèles hédonique (Diener, 1994) et eudémonique (Ryff, 1989). La conception hédonique du bien-être est centrée sur les composantes affectives et la satisfaction par rapport à sa vie. La conception eudémonique du bien-être, quant à elle, est plutôt basée sur la prémisse que les personnes se sentent heureuses si elles vivent une croissance personnelle et ont le sentiment d'avoir des buts et une vie qui a du sens.

#### ÉVT – Point de vue du cheminement de carrière

La notion de carrière a évolué. Alors qu'autrefois la carrière signifiait de mettre les pieds dans une organisation et ensuite d'y rester et d'évoluer au sein de cette dernière jusqu'à la retraite, aujourd'hui, la carrière comporte une tout autre dimension. Cette nouvelle vision de la carrière est importante à saisir lorsqu'on parle d'ÉVT étant donné que les paramètres ont dramatiquement changé et que les points de repère de ce que représentent le travail et la carrière ne sont plus les mêmes qu'autrefois.

Le cheminement de carrière influence la vie personnelle de l'individu et vice-versa. Il s'agit d'un processus à double sens et le mouvement entre ces deux sphères n'est pas le même à chaque étape de la vie ou de la carrière. La définition moderne du cheminement de carrière implique de multiples facteurs (Hirschi & Koen, 2021) tels que la double carrière, la formation continue, le développement horizontal, le niveau de loyauté à l'employeur, le niveau d'études plus élevé, l'économie globale, la société du savoir, etc. Dans le même ordre d'idée, le cheminement de carrière est influencé par l'environnement et simultanément, l'individu et son cheminement de carrière influencent l'environnement (Magnusson & Torestad, 1992).

L'ÉVT peut aussi être influencé par le parcours de la carrière d'un employé. À titre d'exemple, un employé atteignant un plafond dans sa carrière (DiRenzo et al., 2022), aussi appelé « plateau », peut à titre d'exemple décider de s'investir plus dans sa sphère personnelle afin de s'accomplir plus. L'équilibre est un enjeu présent durant l'ensemble de la carrière d'un employé, mais il existe des cycles et/ ou des moments jouant un rôle déterminant sur les impacts de l'ÉVT durant la carrière. Par conséquent, il existe des moments dans la vie et la carrière d'un individu où l'ÉVT n'est pas toujours réparti de la même façon (Sullivan & Ariss, 2021). L'ÉVT est un phénomène mouvant et flexible dans la carrière et la vie d'une personne (Campbell-Clark, 2000). À titre d'exemple, dans l'industrie de l'aviation, un pilote de ligne célibataire dans la vingtaine n'aura probablement pas les mêmes préoccupations que le pilote de ligne dans la fin quarantaine et parent d'enfant(s) (Mark, 2008). Il est fort probable que le premier soit très à l'aise

d'être sur appel et de quitter à court préavis alors que le second recherchera possiblement une stabilité dans les horaires des vols.

Les femmes semblent aussi subir plus fortement les conséquences négatives liées aux difficultés de jongler travail et famille d'un point de vue du cheminement de carrière. Certains auteurs font référence au « plafond de mère » (analogie au plafond de verre), c'est-à-dire une barrière systémique invisible qui freine et/ ou bloque la carrière et la vie professionnelle de plusieurs femmes (Babic & Hansez, 2021), incluant la stagnation de leur salaire, le ralentissement dans l'évolution de carrière, etc.

L'ÉVT pour un individu n'est pas un phénomène statique. Il existe une évolution tout au long du cheminement de la carrière et de la vie comme nous le disions. Les étapes de la vie influencent le comportement de l'individu. Chaque étape amène des défis et des ajustements nécessaires qui vont aussi conduire à un rôle social et professionnel différent. Par exemple, typiquement, les jeunes professionnels terminent l'université et trouvent un emploi stable avant de fonder une famille (Settersten & Ray, 2010). Étudier puis s'établir professionnellement occupe ainsi une bonne partie des années dans la vingtaine pour ces gens. Sans toujours être dans cet ordre ni sans toujours passer nécessairement au travers chacune de ces étapes, les principales étapes de la vie d'un employé (dans une grande partie des cas) sont l'entrée sur le marché du travail, le mariage (ou l'union formelle), la fondation d'une famille, la perte d'un ou des parents, le passage à l'âge adulte des enfants de l'employé, la retraite et l'après-retraite (Cogin, 2012). Plusieurs facteurs viennent

influencer d'une façon ou d'une autre la vision et la place du travail dans la vie de quelqu'un dans ces différentes étapes de la vie. De plus, les événements de la vie amènent des réflexions d'introspection chez les individus. Par exemple, la mort d'un proche ou la perte d'un emploi peut amener l'individu à se questionner sur la place du travail dans sa vie.

#### ÉVT – Point de la vue de la flexibilité

La flexibilité au travail est définie comme l'opportunité pour l'employé d'ajuster le où, quand et/ ou le comment travailler en offrant une certaine latitude décisionnelle quant à la manière de modifier certains paramètres du travail. Ceci permet ainsi à l'employé de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle (Breugh & Frye, 2008). On le voit par exemple dans cette citation tirée des données de notre recherche : « (...) *j'apprécie beaucoup le fait que je suis capable d'ajuster mon horaire et ma cédule comme je le préfère.* » (Participant 1).

La flexibilité en milieu de travail (p. ex., horaires variables, divers types de congé, etc.) est un outil pouvant contribuer grandement à un sain EVT d'un individu (Ray & Pana-Cryan, 2021). Pourtant, plusieurs recherches démontrent l'existence de tensions et de contradictions dans la façon dont les employés, les gestionnaires et les organisations mettent en place, utilisent et réagissent face aux outils de flexibilité (Putnam et al., 2014). À titre d'exemple, lorsqu'il existe en milieu organisationnel des politiques de flexibilité de travail, les employés les utiliseront peu dans plusieurs cas, particulièrement lorsque

leurs superviseurs ou collègues ne voient pas d'un œil favorable l'utilisation de ces outils (Putnam et al., 2014). Les normes, la culture organisationnelle et l'environnement de travail (Berkery et al., 2020) vont aussi influencer l'utilisation des employés de ces outils.

Certains auteurs soulignent aussi que malgré les messages d'ouverture face à l'ÉVT et de promotion de l'utilisation de la flexibilité véhiculés par l'employeur, il existe parfois des contradictions. Souvent, lors de l'existence d'une contradiction, les employés qui utiliseront ces outils peuvent souvent être perçus comme ayant un bas niveau d'engagement (Putnam et al., 2014) et seront ainsi moins considérés par l'organisation pour des promotions ou autres opportunités étant donné un biais de perception pouvant les stigmatiser comme étant moins ambitieux professionnellement. Lorsque cette philosophie existe en milieu organisationnel, il peut exister une réticence chez les employés à utiliser ces politiques de crainte de limiter leurs opportunités de carrière.

On recense dans la littérature trois domaines principaux concernant la flexibilité : (1) flexibilité des horaires; (2) flexibilité géographique; et (3) flexibilité sur la charge de travail.

- (1) *Flexibilité des horaires*. Ce type de flexibilité offre à l'employé l'avantage d'avoir une forme de contrôle sur son horaire (p. ex., flexibilité des heures d'arrivée et de départ, horaires compressés, etc.). Le travailleur peut ainsi gérer et planifier ses heures de travail en lien avec ses obligations et activités personnelles (Ray & Pana-Cryan, 2021) de façon à mieux harmoniser les horaires. Un horaire

est flexible lorsque, par exemple, l'employé peut dans certaines limites varier l'heure du début et de la fin de sa journée de travail. Dans certaines organisations, comme celles où le travail se fait à la chaîne, ce genre de régime a sans doute des applications limitées (Statistique Canada, 1993). Par contre, dans d'autres entreprises où il y a peu de nécessité d'avoir des contraintes d'horaire, cela est plus facile à implanter. Il existe de nombreux types d'horaires flexibles. Les modalités d'aménagement de l'horaire peuvent être définies dans le cadre d'une entente écrite détaillée ou d'une entente informelle entre le superviseur et l'employé (Kelly et al., 2020). Certaines ententes permettent à l'employé de modifier l'heure du début et de la fin de son travail. Dans d'autres cas, l'employé peut accumuler pendant un certain temps des heures de travail excédentaires qu'il prend ensuite sous forme de congés compensatoires (Statistique Canada, 1993). L'horaire flexible présente des avantages pour les employeurs comme pour les employés. Il peut permettre à certains travailleurs, en particulier à ceux qui ont des enfants, de concilier plus facilement leurs responsabilités professionnelles et familiales. Il peut aussi permettre aux travailleurs d'éviter les pertes de temps qu'entraînent les déplacements aux heures de pointe (Lee & Sirgy, 2019) et d'aménager l'emploi de leur temps de manière à avoir des périodes de loisir plus longues. L'horaire flexible offre aussi de nombreux avantages pour les employeurs. Il peut réduire les retards et les absences et aussi augmenter la motivation au travail (Gervais, 2019). De plus, l'horaire flexible peut accroître l'efficacité, car il permet d'aménager le temps de travail en fonction des fluctuations de la charge de travail.

- (2) *Flexibilité géographique*. Lorsqu'on parle de flexibilité géographique, on fait référence à des outils tels que le télétravail, les bureaux virtuels, les bureaux satellites, etc. Le bureau virtuel diffère du télétravail à domicile en ce sens que le bureau virtuel implique de travailler de différents endroits (Bartel et al., 2012), c'est-à-dire là où cela se prête le mieux pour l'employé, et ceci peut se situer à différentes places à des jours différents (Stich, 2020). On voit ceci à titre d'exemple dans cette citation tirée des données de notre recherche : « (...) *pouvoir travailler à l'endroit le mieux approprié est très utile, par exemple il arrive des fois que je vais travailler directement chez le client* » (Participant 6).
- (3) *Flexibilité sur la charge de travail*. Lorsqu'on parle de la flexibilité sur la charge de travail, on fait mention aux possibilités de contrôler la charge de travail (Liu & Lo, 2018), soit de pouvoir modifier/ ajuster le travail par la modification des tâches (de façon formelle ou informelle). Il est question ici de penser la flexibilité sous l'angle de la variété des tâches qui sont réalisées par une même personne sur son poste de travail (Everare, 2012). Cette forme de flexibilité dans le contenu même du travail est parfois considérée aussi comme de la polyvalence (Everare, 2012) ou comme de l'élargissement des tâches.

#### ÉVT — Point de vue de la récupération psychologique

La RP est un élément important dans l'étude du phénomène d'ÉVT. Le moment dans lequel peut s'effectuer la RP se trouve en dehors des heures de travail (Williams et al., 2019) ou encore à tout moment n'impliquant pas le travail, c'est-à-dire des moments où

l'individu peut vaquer à d'autres occupations, se reposer, etc. Il arrive que la RP s'effectue dans un contexte (Sonnetag & Bayer, 2005) qui n'est pas toujours favorable à une récupération adéquate, puisque plusieurs facteurs peuvent être considérés comme des stressseurs nuisant à la RP (p. ex., manque de sommeil, situation financière difficile, responsabilités parentales, etc.) en restant présents dans l'esprit du travailleur.

Le détachement psychologique réfère à une attitude facilitant la récupération (Jeong et al., 2020) et ce détachement implique que l'individu se désengage mentalement du travail (Sonnetag & Bayer, 2005). Cette attitude amène ainsi une distanciation face aux préoccupations professionnelles (Campbell-Clark, 2000). On note par exemple la notion du détachement psychologique dans cette citation tirée des données de notre recherche : « *J'aime sortir avec des amis et ne pas penser au travail, ça me permet de me ressourcer.* » (Participant 3).

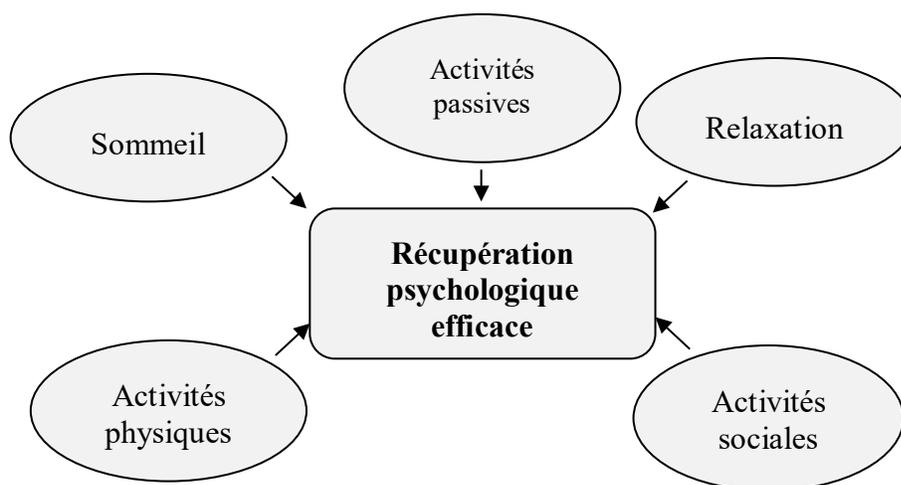
Il existe trois facteurs principaux qui peuvent influencer négativement la RP (Sonnetag & Bayer, 2005), le premier étant les facteurs reliés au stress du travail. Dans ce cas, le travailleur a de la difficulté à récupérer convenablement étant donné que les éléments stressseurs du travail sont présents dans la phase de récupération. Deuxièmement, il y a les facteurs non reliés au travail, comme le stress financier, les problèmes familiaux, etc. Ces facteurs ont un impact émotionnel très fort sur l'employé. Il existe donc une interférence avec la récupération, car des préoccupations générales existent de façon continue en toile de fond; ce qui affecte négativement l'individu et son bien-être.

Troisièmement, il y a les tâches domestiques et/ ou activités concernant des personnes à charge. Par personne à charge, il peut s'agir autant d'un enfant que d'un parent ou autre proche sous la responsabilité de la personne.

Il ressort dans la littérature cinq sortes d'activités principales hors travail qui peuvent avoir une incidence majeure sur un meilleur ÉVT. Il s'agit des activités de sommeil, activités passives, activités de relaxation, activités sociales et activités physiques (Major & Burke, 2013). Il est cependant possible que dans certains cas, certaines activités chevauchent ces délimitations. Par conséquent, la lecture de ces types d'activités doit se faire à titre de référence générale plutôt que comme une typologie hermétique. La Figure 2 résume ce qui vient d'être expliqué.

**Figure 2**

*Les cinq types d'activités ayant un impact sur la récupération psychologique*

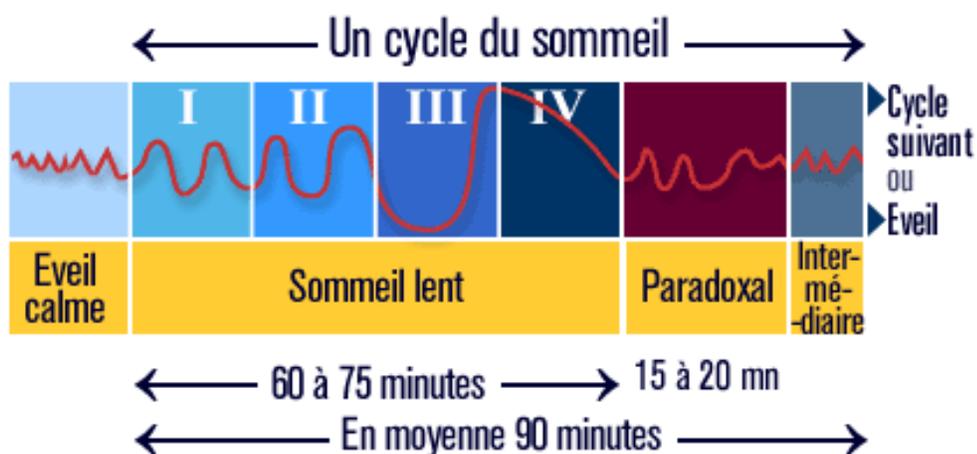


## Sommeil

Le sommeil est constitué d'une succession de cycles qui s'enchainent tout au long de la nuit. Il consiste en une série de phénomènes électriques qui se produisent au niveau de notre cerveau lorsque l'individu dort. Le sommeil est essentiel pour une saine récupération. La Figure 3 permet d'identifier visuellement les phases du sommeil.

**Figure 3**

*Les cycles du sommeil*



Un cycle du sommeil, d'une durée moyenne de 90 minutes, comporte différentes phases telles que présentées dans la Figure 3. Le sommeil sera reconstituant et récupérateur si les cycles se succèdent harmonieusement. Il n'y a pas de règle absolue concernant le nombre de cycles nécessaires à une bonne récupération. Certaines personnes se sentent bien avec trois cycles par nuit alors que pour d'autres, il en faudra cinq ou six (Lévesque, 2020).

### *Activités passives*

Les activités passives font référence à des activités hors travail où la personne n'a que très peu d'efforts à la fois intellectuels et physiques à faire. Il s'agit de situations où l'individu sollicite peu de ressources et où le mode d'attention est relativement faible. Un exemple illustrant bien ce type d'activité est celui où le travailleur, après sa journée de travail, se repose à domicile en écoutant une émission de divertissement sur un écran ou à la télévision.

### *Activités de relaxation*

La relaxation naturelle est aussi un moyen efficace chez l'employé de réduire le niveau de stress (Williams et al., 2019) et de mieux récupérer. Les techniques de relaxation par la respiration, la visualisation ou la relaxation musculaire progressive servent à aider à activer les mécanismes naturels de relaxation du corps. Lorsque fait de façon régulière, ce type d'activité peut conduire à une réduction continue du niveau de stress quotidien (Shamblaw & Segal, 2022); ce qui est bénéfique pour le bien-être de l'employé. Lorsqu'une réponse de relaxation est activée, le rythme cardiaque de l'individu se ralentit, la respiration devient plus lente et profonde et les muscles se relâchent (Rasania, 2021). Les activités de relaxation sont aussi positives pour l'ÉVT étant donné qu'elles obligent la personne à se concentrer entièrement sur autre chose que ses angoisses et autres préoccupations.

### *Activités sociales*

Les activités sociales (activités de couple, activités avec des gens d'amitié, sorties, etc.) permettent au travailleur d'effectuer une récupération plus complète et de meilleure qualité (Fancourt et al., 2021). Le fait de s'impliquer dans sa vie sociale permet à l'individu d'obtenir du soutien instrumental et émotionnel pour faire face à des défis et situations difficiles, c'est-à-dire d'avoir le sentiment d'être soutenu (Haslam, 2009) et de savoir qu'il est possible d'obtenir de l'aide si jamais elle s'avère nécessaire. La participation à des activités sociales permet aussi un sentiment d'appartenance (Haslam, 2009) vis-à-vis un groupe, un réseau ou un ensemble de relations d'amitié et de réseautage. Ce sentiment d'appartenance renforce la RP. Les activités sociales permettent aussi à l'employé de ressentir davantage d'émotions positives (Reicher & Haslam, 2006), de renforcer l'estime de soi et de créer un cadre de vie plaisant ayant une incidence bénéfique sur le bien-être. Faire partie de façon active de divers groupes peut améliorer la santé, faciliter la résilience ainsi que maximiser la récupération. L'appartenance à des groupes sociaux et à des réseaux semble être un indicateur important de la santé, tout comme l'exercice physique et le régime alimentaire.

### *Activités physiques*

La pratique régulière de l'activité physique et le maintien d'une bonne forme facilitent l'exécution des tâches quotidiennes, qui paraissent ainsi plus aisées et moins fatigantes (Agence de la santé publique du Canada, 2014) et facilitent ainsi une bonne RP (Diamond & Waite, 2021). L'activité physique peut exercer ses effets bénéfiques de multiples

façons, notamment en améliorant l'humeur, le niveau d'énergie et la qualité de vie. Elle contribue aussi à un sentiment de fierté personnelle et de bien-être général. En termes de récupération pour l'employé, l'activité physique augmente la faculté de concentration et la capacité d'accomplir des activités ainsi que des tâches quotidiennes. L'activité physique permet aussi de réduire chez l'individu le niveau de stress (Agence de la santé publique du Canada, 2014) et en cela, elle aide à favoriser un sommeil de meilleure qualité; ce qui permet au travailleur d'avoir une meilleure récupération. Les personnes physiquement actives ont ainsi une vie incorporant plus de détente et sont ainsi mieux préparées pour faire face aux facteurs de stress (Granero-Jimenez et al., 2022) et aux urgences au travail lorsqu'elles s'accumulent. Finalement, le fait d'avoir une vie active procure une sérénité ainsi qu'un sentiment de liberté plus grand pour l'individu; ce qui permet d'avoir un impact positif non négligeable sur la récupération.

#### ÉVT — Point de vue de la transmission émotionnelle

Le concept de la transmission émotionnelle (*crossover*) implique que l'individu affecte une autre personne dans une autre sphère. Par conséquent, la transmission émotionnelle amène dans une sphère les émotions et/ ou attitudes vécues dans une autre sphère (Rashmi & Kataria, 2021). On distingue le *spillover* (intra-individuel : relié à l'individu sur lui-même) de la transmission émotionnelle (inter individuel : relié à l'impact sur une autre personne). À titre d'exemple, un employé ayant une journée difficile causant des frustrations au travail peut transmettre son humeur négative à son(sa) conjoint(e) lors du retour au domicile familial. Les études démontrent que la transmission émotionnelle

découlant de la pression, des demandes et du stress en milieu de travail atteint fortement les conjoint(e)s des travailleurs, affectant ainsi la santé psychologique et physique des conjoint(e)s (Westman et al., 2009). Le stress et la pression de la sphère professionnelle sur un employé ont un impact qui dépasse l'individu (Zagenczyk et al., 2020) et reflètent une relation causale complexe sur les proches de l'individu (Jex & Beehr, 1991) dans une sphère différente.

#### ÉVT – Point de vue de la théorie des frontières

La théorie des frontières sera un des piliers de notre modèle sensibilisant. Selon cette théorie, les individus évoluent dans des sphères personnelles et professionnelles qui sont liées entre elles et qui s'influencent de façon constante et mutuelle (Kanter, 1977). L'interaction et le passage d'une sphère à l'autre sont la toile de fond de la théorie des frontières (Wepfer et al., 2018) qui s'articule autour de la « séparation » ou de l'« intégration » des deux sphères (personnelle vs professionnelle). Les termes « frontières » et « limites » sont souvent utilisés de façon interchangeable, mais la littérature plus récente semble favoriser l'emploi du mot « frontière » (Chesley, 2005).

La perspective conflictuelle a été longtemps l'approche traditionnelle dans la littérature sur l'ÉVT. Selon cette perspective, le travail et la vie personnelle sont tout simplement incompatibles (Greenhaus & Beutell, 1985). Par conséquent, il faut trouver des façons de « jongler » avec ces deux sphères incompatibles qui s'opposent (Chesley, 2005). Facilitation et intégration (interaction positive) sont de plus en plus la nouvelle

tendance pour les stratégies individuelles de gestion de l'ÉVT comparativement aux façons traditionnelles (interaction négative). Dans l'interaction positive, l'individu est un agent actif dans l'alignement positif des ressources sociales plutôt qu'un individu qui subit et qui gère les interactions stressantes et négatives (Seligman, 2002).

La théorie des frontières se concentre sur les façons dont les individus créent, maintiennent et/ ou changent les limites dans le but de simplifier et de classer le monde autour d'eux (McCloskey, 2018). Ces frontières sont influencées par la nature du travail, le contexte de la vie personnelle, les préférences et les perceptions de l'individu face au travail et à la vie privée (Rau & Hyland, 2002). La théorie des frontières concerne les zones limites cognitives, physiques et comportementales existant entre le travail des individus et leur vie personnelle (Allen et al., 2014) et comment l'individu conçoit et gère ces zones. Selon Campbell-Clark (2000), la conciliation des domaines de vie est un phénomène que les individus appréhendent chacun à leur façon, par leurs expériences et leurs environnements ainsi que par le sens qu'ils leur donnent, selon leurs caractéristiques personnelles. Les zones limites (frontières) peuvent varier comme étant très hermétiques (c.-à-d. travail et vie personnelle séparés) ou très flexibles (c.-à-d. possibilité et/ ou décision d'accepter les interruptions) à différents degrés. Concernant la gestion des frontières, l'individu va adopter un mode de gestion des frontières en utilisant diverses stratégies conscientes et inconscientes (Gauthier-Richard, 2019). Ces stratégies seront au niveau comportemental, physique, temporel et communicatif (Kreiner, 2009). Par exemple, certains individus adopteront une approche très segmentée alors que d'autres

seront beaucoup plus flexibles (Wepfer et al., 2018). Par exemple : « (...) *moi quand je suis au travail, je suis au travail, mais quand je quitte ou que je termine, c'est terminé, point final!* » (Participant 21).

La théorie des frontières se penche aussi sur la « notion des transitions » qui se produisent dans les rôles/ zones. Il existe deux types de transition, soit les transitions macro et micro (Allen et al., 2014). Les macrotransitions concernent des événements de grande importance ayant un impact significatif dans l'organisation des sphères (p. ex., une promotion amenant des heures de travail plus élevées et du voyage) alors que les microtransitions concernent des ajustements très mineurs qui se font quotidiennement lors du passage de la sphère privée à la sphère professionnelle (p. ex., le voyage quotidien au travail en transport en commun). La théorie des frontières fait aussi référence aux « gardiens des frontières » (« *Border Keepers* »). En ce sens, la littérature fait référence principalement aux superviseurs et conjoint(e) de l'employé, mais les gardiens des frontières peuvent inclure toute personne tentant de maximiser les ressources de l'individu vers la sphère en question (enfants, conjoint(e), superviseurs, collègues, etc.).

Finalement, une autre notion abordée dans la théorie des frontières est la « notion de l'embrouillement » (*blurring*), c'est-à-dire la zone grise qui existe lors de juxtapositions partielles des deux domaines (personnel et professionnel) dans certains cas, rendant ainsi floue l'existence même de frontières. Il existe alors une forme d'embrouillement des rôles qui présente une situation où il devient difficile pour l'individu de distinguer le domaine

de la vie personnelle et celui de la vie professionnelle. Il s'agit d'une situation floue caractérisée par un mélange des deux sphères, rendant complexe la distinction entre les deux.

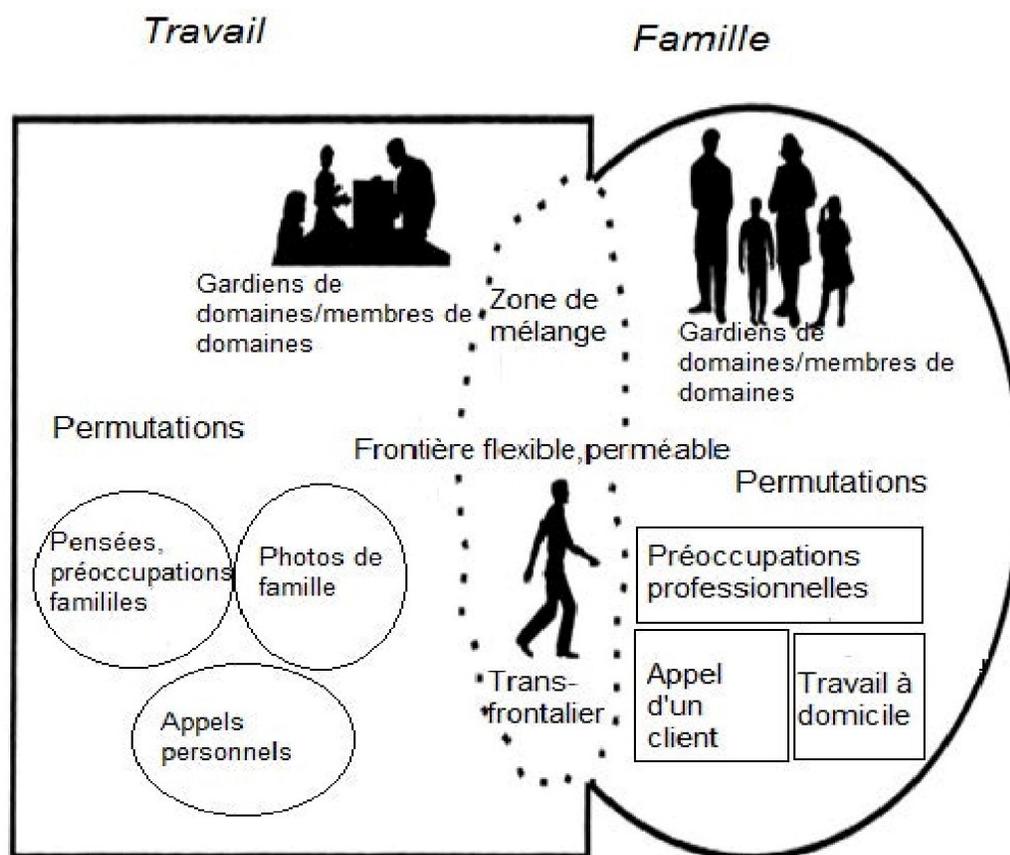
Selon Allen et al. (2014), une difficulté rencontrée dans la recherche sur la théorie des frontières est le manque d'uniformité concernant les terminologies et les définitions des concepts et construits utilisés par les chercheurs. La prolifération des construits et la quantité abondante de données sur des bases différentes amènent de la confusion sur ce sujet. Plusieurs construits et définitions se chevauchent avec des différences mineures. À titre d'exemple, certains auteurs se pencheront sur la « perméabilité vs non perméabilité » alors que d'autres se pencheront sur « intégration vs segmentation ». Ces concepts sont similaires, mais aussi différents. Donc, on retrouve des études dispersées; ce qui peut rendre difficile le rassemblement des données uniformes. Pour résumer la théorie des frontières, la Figure 4 de Campbell-Clark (2000) présente bien la théorie et permet de la visualiser.

#### ÉVT – Point de vue de la théorie de la rareté

La théorie de la rareté fait référence au fait que les ressources d'un individu sont limitées. Selon cette théorie, l'individu est limité et il existe une compétition et une lutte interne pour les ressources de l'individu (Sieber, 1974). L'image d'une tarte est souvent utilisée pour visualiser la théorie de la rareté en ce sens que la tarte possède une grosseur fixe qui peut se découper en plusieurs morceaux, mais il n'en reste pas moins que la quantité disponible reste la même finalement.

Figure 4

Schéma de la théorie des frontières



Il existe une limite définie de l'énergie et des ressources que nous possédons (Greenhaus & Beutell, 1985). Étant donné cette limite, il est pratiquement impossible de combler tout ce que l'individu voudrait accomplir. La participation dans plusieurs rôles draine l'énergie (Aryee, 1992) de l'individu et amène comme conséquence une difficulté à s'acquitter pleinement de ses différents rôles (Burch, 2020). Cet exemple de nos données abonde dans ce sens : « (...) *comme mère de famille, c'est vraiment difficile de trouver du temps, je sens que mon rôle de mère prend toute la place* » (Participant 2).

Selon cette théorie, il y a présence d'une lutte permanente entre les rôles (Burch, 2020) afin d'accaparer des ressources existantes chez l'individu. Cette lutte, si elle est mal gérée, peut devenir exténuante psychologiquement pour l'employé. L'individu est constamment confronté à un tiraillement interne (Baltes & Young, 2007) concernant les multiples rôles; ce qui crée une atmosphère de conflits et de chocs des ressources. Chaque rôle exige certaines ressources, et l'individu doit se positionner avec cette situation complexe d'appropriation des ressources. Par exemple, pour certains travailleurs qui doivent s'occuper de parents âgés, ceci devient de plus en plus un stresser (Baltes & Young, 2007), car si l'employé a des enfants, il doit balancer son temps et ses énergies entre ces différentes responsabilités. On peut considérer chaque rôle comme cherchant son intérêt propre et par conséquent, tentant d'accaparer le plus de ressources possible (Gauthier-Richard, 2019).

#### ÉVT – Point de vue de la théorie de l'enrichissement

La théorie de l'enrichissement suppose que l'individu se développe positivement avec des rôles multiples (Hellemans et al., 2018). Les premiers travaux de référence sur l'enrichissement entre vie professionnelle et vie personnelle datent des années 1970. Les travaux de recherche en psychologie industrielle sur le thème de l'ÉVT depuis la fin des années 1990 s'inscrivent dans une nouvelle perspective qui est plus large, c'est-à-dire dans une recherche axée sur la psychologie positive qui étudie la santé plutôt que les maladies, les forces plutôt que les faiblesses (Ollier-Malaterre, 2012a), voir ce qui va bien plutôt que ce qui va mal, etc.

Un concept utilisé dans la littérature sur l'enrichissement est la transmission intra-individuelle positive (*positive spillover*). Ceci réfère à la transmission sur soi-même des émotions, attitudes et/ ou compétences de la sphère professionnelle vers la sphère personnelle ou vice-versa (Gervais, 2019). À titre d'exemple, un gestionnaire sûr de lui et en contrôle de ses dossiers en milieu de travail peut transmettre cette attitude de confiance en soi dans sa propre vie personnelle et influencer ainsi son état d'esprit ou encore, un employé qui développe des forces de multitâches et importe ensuite ces capacités dans la sphère personnelle (Masuda et al., 2012).

Les chercheurs en psychologie du travail ne font pas tous une distinction entre enrichissement et transmission intra-individuelle positive, mais Wayne (2009) fait une légère distinction en expliquant que la transmission intra-individuelle positive est un transfert qui amène une amélioration de la qualité de vie ou encore une amélioration de la vie au travail. Malgré tout, plusieurs auteurs vont souvent utiliser ces concepts comme similaires ou interchangeables. La littérature démontre aussi qu'il existe des points positifs à cette tension vie-travail (Greenhaus & Powell, 2006), puisque l'enrichissement peut représenter l'appropriation de compétences ou attitudes acquises dans une sphère et importées dans l'autre sphère; ce qui « enrichit » la sphère (Hellemans et al., 2018). L'enrichissement permet à un individu de transférer de façon positive des habiletés et comportements d'un domaine vers un autre domaine et ce transfert génère une plus-value chez l'individu. Il s'agit d'un processus avantageux pour l'employé, lui permettant de se développer de façon optimale en tirant avantage des expériences qu'il vit, autant en milieu

professionnel que personnel. La multiplicité des rôles réduit l'ennui, favorise la santé mentale et l'épanouissement, et développe la tolérance en ce sens qu'elle l'oblige à prendre de la distance par rapport à chacun de ses rôles (Ollier-Malaterre, 2012b). Friedman et al. (1998) suggèrent aussi que les domaines du travail et hors travail peuvent se combiner autrement que dans un « jeu à somme nulle », c'est-à-dire que ces deux sphères ne sont incompatibles que dans la mesure où l'individu s'implique trop dans l'une d'entre elles, sacrifiant alors l'autre à différents niveaux.

Lorsque les deux sphères deviennent des alliées (Greenhaus & Powell, 2006) et que le travailleur s'implique dans chacun de ses rôles respectifs, chaque domaine bénéficie des ressources et des gratifications émotionnelles qui sont créées dans l'autre. Selon cette perspective, l'énergie humaine n'est pas limitée et la participation dans d'autres rôles est bénéfique. L'école de l'enrichissement/ expansion soutient qu'il est bénéfique pour un individu d'exercer plusieurs rôles. L'idée principale de cette école de pensée affirme que les expériences variées et la participation dans différents rôles et sphères viennent augmenter les compétences et habiletés dans les autres rôles. L'enrichissement peut ainsi être unilatéral (les compétences gagnées dans un domaine augmentent la performance dans l'autre domaine) ou bilatéral (transferts réciproques des compétences dans les deux domaines). Cette théorie soutient que l'énergie et les ressources ne sont pas nécessairement limitées (contrairement à la théorie de la rareté). La théorie de l'enrichissement explique qu'au contraire, la participation dans des rôles multiples génère chez l'individu des ressources et capacités lui permettant d'être fonctionnel de façon plus efficace à plusieurs endroits.

## ÉVT – Point de vue de la théorie des rôles

D'abord introduit par le sociologue Merton (1957), le concept de rôle a été introduit en psychologie du travail par Katz et Kahn (1978) et se retrouve à la base de la majorité des recherches portant sur les interactions entre les domaines de vie (Gauthier-Richard, 2019). Un rôle représente un ensemble de comportements attendus par une personne dans une position donnée (Bello & Tanko, 2020). Les gens entourant cette personne ont ainsi certaines attentes à l'égard de ses comportements (Matejević & Dorđević, 2019), qui changeront en fonction du contexte et des responsabilités liées à la position de la personne. Selon Greenhaus et Beutell (1985), un conflit de rôle se produit quand les attentes de rôles liées à la famille et celles liées au travail sont incompatibles. La participation dans un des rôles (famille ou travail) devient difficile en raison de celle dans l'autre rôle. Les conflits interrôles peuvent être unidirectionnels (le rôle familial affecte le rôle professionnel ou le rôle professionnel affecte le rôle familial) ou bidirectionnels (les deux rôles s'affectent mutuellement) (Gauthier-Richard, 2019).

La théorie des rôles suppose qu'on peut prédire le comportement de l'individu selon son identité sociale. Lorsqu'on se penche sur la question des rôles, nous abordons les notions concernant le fait que l'individu agit de façon différente et prévisible dans son identité sociale (Biddle, 1986). Barnett et Hyde (2001) affirment que détenir des rôles multiples est sain et bénéfique pour l'individu. Selon l'approche de ces chercheurs, la présence de rôles multiples peut aider la personne à augmenter les opportunités, son support social, son réseautage et son sentiment d'accomplissement personnel. L'identité

professionnelle est un processus relationnel d'investissement de l'individu trouvant une ancre dans l'expérience relationnelle du travail et dans le sentiment d'appartenance à un groupe social. L'identité professionnelle fait référence au travail qui représente un élément structurant de l'identité de la personne. L'individu se présente et se définit en partie à travers son activité professionnelle. L'individu appartient à différents espaces identitaires diversifiés au sein desquels il se considère (ou non) reconnu et valorisé à différents degrés. Ces domaines d'investissement peuvent être le milieu professionnel du travail, mais peuvent aussi être hors travail (identité sociale). L'identité définit ce que sont les individus, ce qui les caractérise dans les différentes situations. Puisque les gens ne sont pas exactement les mêmes dans leur vie intime et dans leur milieu de travail, il est donc courant de distinguer l'identité privée de l'identité professionnelle. L'identité privée fait référence à l'identité des individus dans le domaine de leur vie intime alors que l'identité professionnelle se rapporte à l'individu dans le milieu de travail, soit son environnement professionnel (Benoist, 2021).

L'identité professionnelle est un phénomène qui permet aussi aux membres d'une même profession ou de la même industrie de se reconnaître eux-mêmes comme tels et de faire reconnaître leur spécificité à l'extérieur (Ion, 1996). Les représentations professionnelles sont des représentations sociales qui s'activent en situations professionnelles (Benoist, 2021). Elles servent pour l'individu et pour les autres de grilles de lecture dans un cadre défini et dans un modèle culturel. L'identité professionnelle amène une logique d'acteur en organisation en ce sens qu'elle dicte un certain

comportement à l'individu lorsqu'il est en situation professionnelle. Il existe socialement des attentes (Ion, 1996) face à l'individu. Lorsqu'on aborde le concept de l'identité professionnelle, c'est une notion qui joue un rôle essentiellement social en permettant à ses membres d'évoluer dans un environnement sécurisant où ils se reconnaissent et agissent selon une culture définie. Un évènement comme une perte d'emploi par exemple peut constituer un élément extrêmement déstructurant de l'identité lorsqu'une personne a une identité professionnelle très forte et que les autres formes d'identité (sociale, familiale, etc.) sont moins fortes.

L'identité professionnelle est un concept pivot en psychologie du travail lorsqu'on étudie la socialisation professionnelle. Ce concept est incontournable pour traiter des questionnements concernant l'intégration professionnelle et les processus en jeu dans le monde du travail et l'ÉVT. L'appartenance à plusieurs rôles produit aussi une sécurité (Ollier-Malaterre, 2012a) pour l'individu. En cas d'échec ou de problèmes dans un rôle, un autre rôle peut fournir un soutien et des ressources d'urgence. Cela vaut pour le soutien de la famille et/ ou des amis en cas de difficultés professionnelles, mais aussi le soutien que peut offrir le travail dans les épreuves de la vie personnelle et familiale (Ollier-Malaterre, 2012a).

Il existe ici aussi un embrouillement des rôles (*blurring*) qui décrit une situation où il devient difficile pour l'employé de distinguer le rôle entre vie personnelle et vie professionnelle. Il s'agit d'une situation nébuleuse suggérant un mélange des deux

sphères, rendant complexe la distinction. Bien que cela puisse être positif dans certains cas, plusieurs conséquences négatives peuvent émerger de l'embrouillement des rôles, que ce soit au niveau du bien-être, problèmes conjugaux et/ ou familiaux, relations négatives avec les collègues, insatisfaction au travail, mauvaise performance, etc.

#### Conclusion de la revue de littérature sur l'ÉVT

Comme mentionné en début de section, la littérature sur l'ÉVT est considérable. Nous avons donc dû faire un choix et retenir ce qui nous semblait le plus pertinent pour notre sujet de recherche. Afin de nous aider à faire ces choix, nous nous sommes basés sur les auteurs en portant une attention particulière sur ceux ayant une expertise dans le domaine. Nous avons aussi pris en considération le facteur important de la récence de la littérature qu'est la littérature récente, puisque l'arrivée des technologies a un impact sur l'ÉVT. Il était donc primordial d'avoir des articles prenant en compte cette considération. Par contre, ceci n'a pas empêché de regarder plus loin dans le temps lorsque les concepts étaient toujours applicables à la réalité d'aujourd'hui.

Comme indiqué, la théorie des frontières est la portion la plus importante que nous retenons de cette section. Cette théorie sera intégrée à notre modèle sensibilisant et met la table pour la section suivante : le contrat psychologique (CP) et le contrat idiosyncratique (i-deal).

## Contrat psychologique et contrat idiosyncratique

Les notions de CP et de i-deal ont des points similaires, mais aussi des différences. Il existe tout de même un flou sémantique dans la littérature concernant la distinction entre ces deux concepts. Cette section décrit et distingue le mieux possible ces deux notions en gardant en tête qu'il est difficile de les distinguer de façon absolue. Il existe des juxtapositions et la littérature n'a pas, à ce jour, clairement séparé les deux termes. Ceci étant dit, nous résumons et expliquons ici ces deux notions en tentant de les clarifier le mieux possible.

### Contrat psychologique

En termes historique, on peut retrouver la source du CP en remontant aux travaux de Peter Blau (1964) sur l'échange social faisant référence à des actes volontaires d'individus en lien avec la notion de réciprocité. Donc, la notion de l'échange social réfère aux croyances dans des obligations informelles attendues de la part des acteurs en interaction (Muresanu, 2014).

Les faveurs échangées dans le cadre de la théorie de l'échange social créent des obligations futures diffuses et non précisément spécifiées. Toutefois, la réciprocité n'est pas assurée, car elle n'est pas négociée. Par exemple, l'individu qui fait un geste de considération ne sait pas si l'autre personne va réciproquer, ni quand et de quelle manière (Gorin, 2012). Selon Rousseau (1989), on considère que le CP est une perception subjective et différente, d'un employé à l'autre, qu'une promesse a été faite et que la

compensation qui suivra cette promesse déterminera des obligations réciproques. Le CP représente la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques. Le CP réfère aux attentes implicites et réciproques qui sont derrière la relation de travail entre les deux parties. Le CP couvre ce qui n'est généralement pas exprimé par écrit et/ ou officiellement par opposition au contrat écrit. Selon Gorin (2012), le CP se comprend et se définit comme un concept permettant d'étudier un échange social (Berkery et al., 2020). La conceptualisation du CP s'inscrit dans les théories liées aux schémas et aux modèles mentaux (Dulac, 2005). Ainsi, le schéma simplifie le processus individuel qui consiste à donner sens aux événements et aux situations (Fiske & Taylor, 1984).

Le CP peut être envisagé comme un schéma mental que possèdent les employés à propos de leur relation d'emploi. Ce type particulier de modèle mental représente une structure cognitive de croyances relatives (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021) aux obligations réciproques inhérentes à la relation d'emploi : il comprend notamment des croyances relatives à ce que l'organisation attend d'un employé et ce que ce dernier peut recevoir en échange (Rousseau, 2001a). Le CP, en tant que schéma mental, aide alors les employés à définir le contenu et les caractéristiques de leur relation d'emploi. Dans cette optique, le CP agit comme un filtre au travers duquel la relation d'emploi est perçue, interprétée et vécue par le travailleur. Rousseau (1990) indique que le CP est un

phénomène existant dans l'esprit de l'employé (une perception des termes et conditions). Il s'agit d'un construit personnel qui vient avec une compréhension et des attentes, ainsi qu'une définition des relations d'échange. Il existe une certaine subjectivité individuelle qu'il faut noter ici encore (Sharpe, 2003) chez l'employé concernant l'interprétation du CP (Atrizka et al., 2020).

La brèche ou la violation du CP se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations (Wiechers et al., 2022). Ces perceptions peuvent, dans certains cas, entraîner de fortes réactions émotionnelles. Le contrat social est particulièrement pertinent dans l'expérience de la violation, puisque celui-ci peut être envisagé comme une toile de fond à partir de laquelle les employés interprètent la brèche. Étant donné que chaque contexte possède un contrat social qui lui est propre, un comportement considéré comme inapproprié dans un contexte ne le sera pas nécessairement dans un autre (Clark & Waddell, 1985).

Plusieurs études empiriques ont démontré que le CP, tant par son contenu que par sa réalisation, joue un rôle sur la mobilisation et la fidélisation du personnel de façon impressionnante (Guerrero, 2005). Du même coup, une violation du CP peut générer un danger de voir se manifester une baisse de l'engagement affectif de l'employé ou encore faire naître une tendance accrue à vouloir quitter l'entreprise. La relation d'échange qui est définie par le CP existe généralement sans qu'il y ait un accord négocié entre les deux parties sur les termes de l'entente (Gorin, 2012).

Selon Rousseau (1995), il existe quatre types de CP. Cette typologie en nuance les types. Les quatre types sont : (1) le contrat transactionnel; (2) le contrat transitionnel; (3) le contrat équilibré; et (4) le contrat relationnel (voir Tableau 2).

### Contrat idiosyncratique

Le rôle du superviseur immédiat et ses décisions discrétionnaires formelles et informelles sont cruciaux en ce qui a trait à la flexibilité de l'employé (Hammer & Zimmerman, 2011). Le superviseur de premier niveau, s'il a une marge décisionnelle, peut faire toute la différence dans l'ÉVT de l'employé.

Le i-deal est un arrangement de termes spéciaux négociés entre un employé et l'organisation qui satisfait les besoins des deux parties (Rousseau et al., 2006). Le i-deal est donc défini comme un accord volontaire, personnalisé et négocié entre un individu et son employeur concernant des spécificités qui bénéficient autant au travailleur qu'à l'entreprise (Lakhdar, 2020). Autant l'employé que l'employeur peuvent amorcer le i-deal et les deux peuvent le modeler. Il est important de ne pas confondre le i-deal avec le traitement de favoritisme qui offre des avantages indus de façon déraisonnable.

**Tableau 2***Les types de contrats (Rousseau, 1995)*

Type de CP	Caractéristique
Transactionnel	Court terme / Peu d'engagements
Transitionnel	Érosion / Manque de confiance
Équilibré	Employabilité externe / Avancement interne / Performance dynamique
Relationnel	Stabilité et loyauté / Haut niveau d'engagement

C'est dans cette optique que le i-deal (contrairement au favoritisme) est habituellement bien accueilli et accepté par les collègues en milieu de travail lorsque ces derniers ont la perception qu'ils peuvent, eux aussi, bénéficier de ce type d'arrangement. Les i-deals qui sont transparents ont beaucoup plus de chances de susciter un sentiment de justice chez les employés lorsqu'ils sont communiqués ouvertement et publiquement avec les autres membres de l'équipe (Greenberg et al., 2004). Le sentiment que cela est fait sans cachette génère généralement une bonne acceptation de la part des autres employés. Une des particularités du i-deal est que l'employé est partie prenante de la création et l'élaboration des aspects du i-deal. En d'autres mots, l'employé participe au design du i-deal en y étant un acteur actif de sa construction. Il est aussi intéressant de noter que le i-deal peut aussi être négocié en avance avant l'entrée en poste de l'employé dans son poste (ex-ante i-deal) ou peut se faire une fois que l'employé est en place dans l'organisation (ex-post i-deals).

Le contenu du i-deal peut varier considérablement. Les ententes peuvent adresser des opportunités de formation, des projets spéciaux, des horaires de travail, des souhaits concernant les projets de carrière de l'employé, etc. Il est toutefois important de noter que pour Rousseau (2006), une entente qui comporterait des éléments qui enfreignent de façon majeure des lois ou des politiques sort du cadre d'un i-deal. En d'autres mots, les i-deals doivent rester de façon raisonnable dans un cadre acceptable et ne comportant pas d'aspects fondamentalement illégaux ou illégitimes.

Bal et Hornung (2019) soulignent qu'une des critiques du i-deal est qu'il met une pression et une responsabilité sur l'individu qui doit, de façon proactive, prendre part à l'exercice de fabrication de l'entente pour stratégiquement obtenir un résultat. Les auteurs soulignent aussi que les employés qui ont moins de pouvoir de négociation seront moins portés à demander un i-deal en comparaison aux employés ayant plus de pouvoirs.

Bal et Lub (2015) expliquent que lorsqu'une firme s'engage dans un i-deal, l'employé sera porté à retourner le traitement favorable à son employeur en offrant un dévouement et en s'impliquant plus. En lien avec la norme de réciprocité, les travailleurs retournent le i-deal avec une plus grande motivation et performance.

Afin de mieux cerner la notion du i-deal, nous proposons maintenant une typologie présentant ce qui semble, selon nous, être les quatre composantes du i-deal, soit (1) la prémisse du i-deal; (2) l'objet; (3) la stratégie; et (4) la contrepartie.

La première composante concerne la prémisse du i-deal. La prémisse sous-jacente au i-deal est que le travailleur cherche à obtenir des bénéfices dans le but d'améliorer une situation actuelle et/ ou de vouloir modifier différents aspects reliés à la situation actuelle du travail (Kelly et al., 2020). En d'autres mots, via le i-deal, l'employé cherche à obtenir (via une négociation) des conditions et/ ou des avantages avec la prémisse qu'il est possible de changer la situation actuelle si on est proactif en entreprenant les démarches nécessaires avec son superviseur. On voit donc dans la prémisse du i-deal une forme de responsabilisation chez l'employé de prendre en main sa situation et d'utiliser son pouvoir de négociation afin de produire un design de la forme désirée du travail. La négociation individuelle devient ainsi un pilier fondamental du i-deal.

La deuxième composante porte sur l'objet du i-deal. Ceci fait référence à ce que l'employé cherche à négocier et à obtenir de façon concrète lors de la négociation avec son superviseur. L'objet du i-deal concerne donc le but recherché, soit les bénéfices individuels adaptés aux besoins/ demandes du travailleur. Le i-deal met aussi en lumière la dynamique sociale d'interdépendance au sein des organisations (Rousseau, 2001b) et les interrelations existantes entre les employés, leur travail et leur employeur. Bal (2007) donne l'exemple d'un travailleur négociant un changement dans ses tâches afin d'obtenir des projets de plus grande envergure que ce qui est stipulé dans la description de tâches.

La troisième composante concerne la stratégie du i-deal. Les études montrent que les employés peuvent avoir différentes raisons et motivations pour négocier les i-deals et qu'il

existe une multitude de facteurs conduisant à la négociation de i-deals. Le i-deal peut aussi être négocié selon différentes stratégies. Comme mentionné plus tôt, le i-deal peut être négocié de façon ex-ante (c.-à-d. avant l'entrée en fonction dans le poste) ou ex-post (c.-à-d. après l'arrivée dans l'entreprise). Par contre, point intéressant, la littérature indique que la plupart des recherches actuelles mettent l'emphase sur ce qui arrive une fois que l'employé a négocié avec succès (c.-à-d. avec les bénéfices obtenus) et peu d'études portent sur le processus de négociation tel quel (Bal, 2007). La proactivité fait partie de la stratégie, c'est ainsi qu'on remarque que le comportement proactif à différents degrés est toujours partie prenante du i-deal et implique une référence à un rôle actif de l'individu dans la construction de l'entente.

Enfin, la quatrième composante concerne la contrepartie du i-deal. La littérature n'est pas claire concernant la définition de la contrepartie du i-deal. Il est unanime que le i-deal implique une contrepartie. Par contre, peu d'auteurs détaillent ce que représente concrètement la contrepartie. Bal (2017) remarque d'ailleurs qu'il existe plusieurs « questions sans réponses » en ce qui concerne le concept du i-deal. Il est important de le noter, car la littérature démontre qu'il y a présence d'une certaine limite conceptuelle, plus particulièrement celle concernant la notion de la contrepartie dans le i-deal. Bal et Rousseau (2015) remarquent également qu'il existe plusieurs aspects indéterminés dans la définition même du i-deal.

Ainsi, alors que la demande de l'employé est explicite, le retour (la contrepartie) semblerait la plupart du temps être implicite, puisque la littérature (Bal, 2017) indique que la contrepartie est au niveau de la motivation et de l'engagement (Hornung et al., 2018).

Bal (2017) donne aussi l'exemple de gestionnaires qui ont négocié avec leur employé des conditions de travail, dans l'idée que celui-ci est perçu comme une étoile montante de l'organisation ou encore lorsqu'il est sur le point de quitter l'organisation. Dans ces deux exemples, la contrepartie, bien que pas définie explicitement, est de s'assurer que l'employé reste dans l'organisation et continue de performer de façon engagée.

Rousseau (2006) va dans le même sens en indiquant que les employeurs peuvent utiliser le i-deal pour augmenter leur capacité d'attraction et de rétention des employés ainsi que la motivation des travailleurs dans leurs tâches. Pour Liao et al. (2016), la contrepartie se retrouve selon eux dans l'engagement de l'employé. Finalement, Bal et Rousseau (2015) mettent l'accent sur la contrepartie du i-deal sur l'attraction, la rétention et la motivation.

#### Sommaire comparatif : CP vs I-deal

On peut comparer le CP et le i-deal sur un certain nombre de dimensions. Nous présenterons rapidement deux dimensions (la dimension de l'individualité et la dimension de la place de la relation vs la place du contrat) avant de présenter un tableau qui met en comparaison le CP et le i-deal.

*Dimension de l'individualité (CP et/ ou i-deal) VS Collectif (CP)*

Bal et Hornung (2019) remarquent qu'il existe dans le milieu du travail une tendance vers une plus grande individualisation, c'est-à-dire un plus grand accent sur l'individu plutôt que sur le groupe. Le CP peut (selon le contexte) se situer au niveau collectif (ensemble d'employés) ou individuel (employé seul), mais il est souvent collectif. En ce qui le concerne, le i-deal est plutôt orienté uniquement vers le niveau individuel. C'est ainsi que selon Bal et Hornung, le i-deal se différencie entre autres du CP.

*Dimension de la place à la relation (CP) vs la place au contrat (I-deal)*

Selon Bal et Hornung (2019), la notion de contrat permet au i-deal d'accorder une plus grande place à l'aspect contractuel comparativement à l'aspect relationnel qui prend une grande place dans le CP. Le CP détermine comment les employés définissent leurs relations avec l'entreprise alors que le i-deal réfère aux ententes acceptées (*agreed*) face aux conditions d'emploi, comme des tâches personnalisées, les heures de travail, les opportunités de formation, etc. Rousseau (2006) indique que le i-deal réfère à une négociation conduisant à des termes spécifiques alors que le CP réfère à des croyances concernant les obligations mutuelles.

Le Tableau 3 a été créé par le chercheur à la suite de lectures afin de faire ressortir certaines différences/ similarités entre le CP et le i-deal.

**Tableau 3***Tableau comparatif entre le CP et le i-deal*

I-deal	CP
Processus de négociation	Absence de négociation
Contenu explicite	Contenu généralement implicite
Contrat individualisé	Contrat individualisé ou collectif
Emphase sur le contractuel	Emphase sur le relationnel
Écrit ou verbal	Verbal uniquement
Formel	Informel
Violation du contrat plus difficile	Violation du contrat plus facile
Public (connu de tous) ou Privé	Public (connu de tous) ou Privé

#### Diversité (revue de littérature)

Cette section présente un survol de la notion de gestion de la diversité ainsi qu'une description de certains groupes auxquels on fait référence de façon récurrente lorsqu'on parle de diversité. Comme mentionné plus tôt, la raison pour laquelle nous traitons de la diversité dans le cadre de ce travail est reliée au fait que l'ÉVT a été peu étudié dans la littérature dans le contexte particulier des différents groupes de la diversité.

#### Aperçu général de la diversité

Il ne semble pas exister un consensus sur une seule définition précise de ce qu'est la diversité. La diversité en entreprise fait référence à la diversité du personnel, c'est-à-dire à un certain nombre d'attributs liés aux employés. Ces attributs peuvent être par exemple l'origine ethnique, l'âge, le sexe, la religion, les croyances, etc. (Harou, 2014). Dans le cadre de ce travail, nous ciblerons sept groupes principaux issus de la diversité qui seront

définis plus loin. Confrontées à la réalité du pluralisme, les entreprises doivent redéfinir leurs rapports internes, leurs façons de faire ainsi que leurs pratiques de gestion afin de s'harmoniser avec une nouvelle réalité.

Selon Hélène Garner-Moyer (2006), la gestion de la diversité concerne l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées. Elle est également comprise dans l'accroissement de la présence dans les entreprises d'employés de différentes nationalités, sexes, origines ethniques, etc. La gestion de la diversité concerne aussi la mise en œuvre d'une vision GRH en milieu organisationnel qui permet à l'entreprise d'améliorer ses processus internes et sa performance tout en permettant à la main-d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi de tirer parti de ses atouts (Cornet & Warland, 2008) et de s'épanouir en milieu de travail. L'un des grands défis actuels des organisations est celui d'être capable de s'adapter à la pluralité qui caractérise notre société et de cesser de percevoir la main-d'œuvre comme un groupe homogène. Gérer cette diversité implique d'accorder une place aux personnes qui ont un handicap, de mieux intégrer des membres des groupes culturels, de permettre aux femmes d'accéder à des postes de plus haut niveau dans l'entreprise, de cesser de mettre à l'écart les travailleurs plus âgés, etc. (Gardenswartz, 1998).

Un défi majeur des organisations est de s'adapter à la pluralité existante (Raewf & Mahmood, 2021) dans la société actuelle. La population active canadienne et québécoise est plus diversifiée qu'elle ne l'a jamais été. En plus d'avoir des gens de cultures, religions

et sexes différents au sein de leur main-d'œuvre, certaines organisations emploient des travailleurs aussi diversifiés en âge; ce qui fait que l'on retrouve des fois sur le terrain jusqu'à quatre générations en même temps. Il découle de cette diversité des demandes toujours aussi diversifiées relativement à l'ÉVT. On peut par exemple trouver toutes ces demandes : une mère monoparentale qui désire avoir un horaire flexible, un jeune employé qui a des attentes face à la possibilité d'avoir du temps pour ses loisirs, un employé qui tente de jongler pour répartir son temps avec ses parents vieillissants ou encore un employé en situation de handicap qui doit quitter plus tôt les heures régulières de travail pour utiliser le transport adapté. Ce sont tous des exemples qui démontrent comment la nouvelle démographie et la culture moderne ont des impacts directs (Hopf et al., 2021) sur les attentes et demandes des employés face à leurs employeurs.

La gestion de la diversité de la main-d'œuvre reconnaît la réalité que les gens diffèrent sur différents plans (Hopf et al., 2021), perceptibles ou non, que ce soit des différences hommes-femmes, culturelles, de personnalité, etc. (Shen et al., 2009). Une bonne gestion de la diversité se préoccupe des dynamiques complexes engendrées par cette variété dans une perspective positive pour l'organisation. Aujourd'hui, les entreprises sont appelées à agir dans un environnement d'affaire où se rencontrent diverses cultures (Emploi Québec, 2005), générations et autres différences. La mondialisation des marchés, l'internationalisation des activités économiques, ainsi que le contexte démographique demandent aux organisations de mettre en place des stratégies appropriées pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre et demeurer compétitives (Emploi Québec, 2005). Comme mentionné,

la diversité fait référence aux différences qui peuvent être à plusieurs niveaux (p. ex., sexe, race, âge, etc.). À titre d'exemple, la Commission canadienne des droits de la personne énumère onze motifs de discrimination touchant la diversité. Ceci démontre la très grande portée de ce qui peut être considéré comme faisant partie de la diversité. D'une certaine façon, la diversité peut aller jusqu'à inclure les opinions, les idées, les traits de personnalité, les expériences professionnelles, les expériences de vie, etc. (Emploi Québec, 2005).

#### Diversité de surface VS Diversité profonde

Selon Harrison et al. (1998), il existe deux catégories liées à la diversité. La première est la diversité de surface, c'est-à-dire les caractéristiques des employés qui sont visibles physiquement telles que l'âge, le sexe ou la race. La diversité de surface est la façon conventionnelle et traditionnelle d'aborder la diversité, c'est-à-dire qu'on se penche sur des caractéristiques démographiques facilement observables et mesurables (Jackson et al., 1995). Les caractéristiques de surface sont perceptibles à l'instant (il suffit d'un coup d'œil) alors que les caractéristiques profondes ne sont connues qu'après un certain laps de temps nécessaire (Harrison et al., 1998). Les caractéristiques de la diversité profonde font référence à des éléments sous-jacents tels que les attitudes, les croyances, les valeurs des individus, etc. La diversité profonde est beaucoup plus intangible et abstraite que la diversité de surface. En milieu organisationnel, la diversité profonde n'est pas facilement reconnaissable et mesurable, puisqu'elle s'observe surtout via les comportements, les discours et le non verbal des employés (Trinh, 2016). Souvent aussi en milieu de travail,

les employés identifient dans un premier temps chez leurs collègues la diversité de surface et ensuite, ils apprennent à se connaître et à découvrir de plus en plus les différences ou similarités en termes de diversité profonde (Trinh, 2016).

#### Les sept groupes identifiés dans cette recherche

Dans cette section, nous allons nous intéresser à différents groupes issus de la diversité. Il s'agit des groupes qui seront étudiés dans cette recherche. Il existe évidemment plusieurs autres groupes, mais à la suite de notre revue de littérature, nous nous sommes arrêtés sur ces sept groupes. Ils sont premièrement parmi les plus cités dans la littérature. Deuxièmement, on retrouve ces groupes dans la très grande majorité des organisations et troisièmement, ces groupes se retrouvent pour la plupart dans des documents officiels dans le domaine de la diversité (p. ex., Loi sur l'équité en matière d'emploi, différents rapports sur la diversité et l'inclusion, etc.) et finalement, ils sont aussi les plus faciles d'accès en ce qui a trait à notre terrain de recherche.

Il est aussi important de noter que l'appartenance à certains de ces groupes n'est pas nécessairement fixe et, dans certains cas, fluctue au cours de la vie. Ceci fait référence aux différentes étapes de la vie, par exemple lorsqu'un employé au cours de sa carrière changera de groupe (p. ex., de « jeune » pour ensuite tomber dans le groupe « parent avec jeunes enfants » et ensuite « employé avec parents vieillissants » et finalement « employé plus âgé »). Un employé peut également appartenir à plusieurs groupes en même temps.

Il est aussi important de noter que notre étude n'est pas dans une perspective de comparaison avec le reste de la population. En d'autres mots, nous nous penchons sur comment ces groupes précis vivent l'ÉVT, mais non pas dans un but de comparer avec comment l'ÉVT est vécu chez d'autres groupes possibles.

### *Groupe 1 – Employés avec jeunes enfants*

Nous définissons dans cette recherche un jeune enfant comme ayant l'âge de 12 ans et moins. Nous déterminons cet âge, car bien que l'enfant après 12 ans représente des défis pour les parents, son degré d'autonomie commence graduellement à augmenter; ce qui permet généralement en termes de temps de libérer un peu le parent. Le Conseil canadien de la sécurité cible d'ailleurs 12 ans comme l'âge clé de l'autonomie, notamment parce que c'est à cet âge que les jeunes passent du primaire au secondaire et acquièrent de facto une certaine indépendance.

Les écrits scientifiques sont unanimes pour valider l'existence d'un stress supplémentaire sur les employés ayant à charge de jeunes enfants (Luhr et al., 2022). Ce stress peut venir affecter négativement plusieurs aspects chez l'employé tels que son bien-être psychologique, sa performance au travail, sa situation familiale, etc. Les difficultés rencontrées chez les employés parents de jeunes enfants sont multiples : concilier les horaires de travail avec le temps pour les exigences et responsabilités parentales, gérer le stress engendré par le rôle parental, dépenses financières plus élevées, etc. Selon une étude de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2016), la majorité des parents salariés avec

jeunes enfants ont souvent ou toujours l'impression de ne pas pouvoir accomplir ce qu'ils doivent exécuter autant au niveau personnel que professionnel. La même étude indique que 66 % des parents n'ont jamais ou rarement l'impression d'avoir suffisamment de temps libre pour eux.

Il existe aussi une différence marquée entre les travailleurs sans enfant à charge versus ceux avec des enfants à charge. En effet, les employés sans enfant sont en général 15 % plus satisfaits de la gestion de leur ÉVT que leurs collègues avec enfants (ISQ, 2014a). Les travailleurs à temps plein, particulièrement ceux qui ont des enfants, ont de la difficulté à maintenir un ÉVT sain (Tremblay, 2003). Ils sont confrontés à plusieurs obstacles rendant difficile cet équilibre.

### *Groupe 2 – Jeunes employés (18-30 ans)*

Pour les fins de cette étude, nous définissons les jeunes employés comme ceux ayant moins de 30 ans. La raison pour laquelle nous utilisons cette limite repose sur le fait qu'à plusieurs endroits, cette démarcation est utilisée. À titre d'exemple, une étude de l'ISQ (2014b) s'est penchée sur la situation des jeunes et a utilisé la barre du moins de 30 ans pour son étude. Aussi, plusieurs entreprises de sondage utilisent le segment 18-30 ans pour leurs questionnaires, par exemple l'Institut d'études opinion et marketing en France et l'international (2022) ou encore l'étude du Conseil jeunesse de Montréal (2007) portant sur le sentiment d'appartenance. Bien que la littérature n'ait pas de définition unanime

concernant la définition de « jeune », nous sommes d'avis que notre définition utilisant la barre du 30 ans est un choix raisonnable qui rencontre bien les fins de l'étude.

Il n'existe pas de définition uniforme de ce qu'est une génération, mais il existe un consensus qu'une génération regroupe des individus qui partagent à la fois une période continue d'années communes (Statistique Canada, 2019), une vision de la société et un ensemble de façons de faire au niveau des normes sociales. Une autre remarque importante à apporter concernant l'étude des jeunes employés est qu'il existe une critique face à la littérature se penchant sur les générations en milieu de travail. Cette critique soulève le fait que bien qu'il existe des différences entre les générations, il existe aussi des phases dans la vie d'un individu (André, 2018). Par conséquent, certains auteurs en viennent à tempérer les différences intergénérationnelles en affirmant que bien qu'il existe des différences, elles sont aussi influencées par la phase de vie de l'individu et pas seulement par son appartenance à une génération donnée. Par exemple, l'employé de 25 ans risque peut-être d'agir et penser différemment lorsqu'il aura 45 ans.

Nous sommes aussi conscients que la limite du nombre 30 n'est pas une règle absolue et qu'il existe évidemment une souplesse. Par exemple, un employé de 31 ans n'agira pas nécessairement différemment parce qu'il a dépassé la barre du 30 ans. La détermination du chiffre 30 est donc un repère plutôt qu'un chiffre absolu.

Les études démontrent qu'il existe des attentes face au travail qui sont fortement différentes entre les générations (Cogin, 2012). Ces attentes chamboulent les façons de faire sur le marché du travail. Les employés issus de la génération Y (cohorte née approximativement entre le début des années 1980 et le début des années 2000) sont des employés qui changent les règles, qui donnent un sens nouveau à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et qui n'ont pas peur de l'autorité ni d'outrepasser les voies habituelles de communication au sein des entreprises.

Une attente importante chez les jeunes concerne la recherche d'un meilleur équilibre de vie professionnelle-personnelle (Kaul, 2021). Cette attente n'est pas nécessairement nouvelle, mais les jeunes employés l'expriment avec plus de facilité et d'ouverture (Filipczak et al., 2013). À titre d'exemple, il n'est pas rare que dès l'entrevue d'embauche, les jeunes employés posent des questions aux employeurs sur des thèmes reliés à l'ÉVT comme la position de l'entreprise face au télétravail ou encore la possibilité d'avoir des horaires flexibles. Il existe une forte concurrence pour attirer et embaucher les jeunes d'aujourd'hui. Leurs options de carrière sont beaucoup plus vastes (Gardenswartz, 1998) et ils sont davantage préoccupés par l'apprentissage permanent et l'autonomie au travail (Dameria et al., 2022). Ils accordent beaucoup plus d'importance au temps qu'ils passent à l'extérieur de leur lieu de travail pour satisfaire leurs intérêts et activités personnels. Ils sont aussi moins disposés à accepter la culture hiérarchique, rigide et descendante (Syndicat Agriculture Union, 2011). Tout en recherchant une plus grande souplesse dans les horaires de travail (Gozukara, 2022), ils aspirent aussi à la possibilité d'avoir une

carrière importante et ils souhaitent bénéficier de promotions rapides (Society of Management Accountants of Canada, 1999). Toutefois, même si la majorité des études montrent que le travail occupe une grande place dans la vie des membres de la génération Y, l'importance que ces derniers confèrent à cette valeur est beaucoup moindre qu'elle ne l'était pour les générations précédentes (Chrétien et al., 2010). Plusieurs gestionnaires cherchent à motiver leurs employés via des incitatifs tels que les bonis ou les augmentations de salaire, mais pour la génération Y, ceci est moins important que de pouvoir avoir du temps avec la famille et les amis. Pour motiver cette catégorie d'employés, la gestion doit offrir de la souplesse au niveau du temps ainsi que des incitatifs *family-friendly* (Murphy et al., 2004). Une étude empirique de Cogin (2012) démontre aussi que les valeurs de la génération des Baby-Boomers mettaient surtout l'accent sur le travail alors que la génération Y accorde une importance pour les périodes de repos.

### *Groupe 3 – Travailleurs âgés (plus de 50 ans)*

Tout comme le groupe des jeunes, il n'existe pas non plus de consensus sur la définition de travailleurs plus âgés. Ce qui constitue un travailleur âgé varie considérablement. Par exemple, certains chercheurs utilisent comme seuil minimal l'âge de 40 ans et d'autres vont jusqu'à 75 ans comme plancher. À titre d'exemple, aux États-Unis, le Age Discrimination in Employment Act (1967) protège les employés plus âgés à partir de 40 ans (Pitt-Catsouphes & Smyer, 2005). Donc, un travailleur de 40 ans et plus pourrait utiliser un mécanisme de recours formel en cas de discrimination. Il est

important aussi de souligner que les gens vieillissent différemment. Ainsi, un travailleur de 45 ans peut agir comme un employé de 75 ans et vice-versa. Ceci nous amène donc à la prudence concernant la catégorisation générationnelle. Il faut plutôt s'en servir comme d'un guide.

Pour notre étude, nous fixons à 50 ans et plus notre définition de travailleurs plus âgés. Comme il n'existe pas d'unanimité pour la définition, nous nous appuyons sur la définition de la Fédération de l'âge d'or du Québec (FADOQ, n.d.), un des plus grands organismes québécois défendant les intérêts des personnes plus âgées, qui fixe à 50 ans sa définition. De plus, l'Association québécoise de gérontologie (AQG, 2014) a également lancé un programme pour l'intégration des travailleurs de 50 ans et plus. On voit donc ici aussi que la barre du 50 ans est utilisée comme référence.

Le nombre grandissant de la proportion de travailleurs plus âgés amène des spécificités toutes particulières chez ces travailleurs dans le domaine de l'ÉVT. Les employeurs doivent donc tenir compte de cette dimension. La population vivant de plus en plus vieux et en santé plus longtemps, nous sommes donc plus souvent qu'auparavant en présence de travailleurs plus âgés (Niemi & Komp-Leukkunen, 2021). Il semble aussi être plus difficile pour les employés plus âgés de s'intégrer dans les réseaux d'amitié en milieu de travail (Kram & Isabella, 1985) avec les générations plus jeunes. Ceci peut avoir un impact sur l'ÉVT en rendant le milieu de travail moins accueillant, particulièrement si le nombre de jeunes employés est disproportionnellement plus élevé.

La fidélisation des employés d'expérience et compétents est également essentielle à la survie des organisations dans un marché qui penche en faveur de la main-d'œuvre (Santé Canada, 2008). Certaines organisations tentent de renverser la tendance des départs à la retraite (Merom et al., 2021) précoce avec la mise en œuvre de mesures visant à inciter les employés plus vieux à repousser le moment de leur retraite. Ce sont des façons efficaces d'augmenter la population active et de contrer les pénuries de compétences spécialisées. On note un écart entre le besoin de garder la main-d'œuvre plus âgée sur le marché du travail et la disponibilité d'options viables qui permettraient de les convaincre (Santé Canada, 2008). Il est nécessaire pour convaincre les travailleurs de repousser le moment de leur retraite, de mettre en place des mesures progressistes qui permettent de concilier le travail et la vie familiale en offrant plus de latitude. C'est dans cette optique que plusieurs employeurs instaurent des mesures flexibles afin d'attirer des employés retraités pour revenir sur le marché du travail de façon temporaire afin de pallier un manque d'expertise, de compétences et d'expérience (Duperrin, 2005). Ces types d'initiative permettent d'amener en entreprise des talents qui, sans mesures RH flexibles et accommodantes, n'accepteraient probablement pas de revenir sur le marché de l'emploi. Au Québec, des compagnies importantes telles que Tim Hortons et RONA ont ajusté dans les dernières années leurs stratégies de recrutement en fonction des retraités. RONA a ainsi réglé un problème de main-d'œuvre (Francœur, 2012).

#### *Groupe 4 – Employés féminins*

Pendant longtemps, la famille était considérée comme l'univers des femmes et de la production domestique non rémunérée. Quant au travail, il était associé à l'univers des hommes et de la production économique (Matthews, 2022). Dans les années 1970, l'entrée massive des femmes sur le marché du travail a mis en lumière l'interdépendance qui existe entre la vie familiale et le travail. Historiquement, l'étude de l'ÉVT débuta d'ailleurs avec ce groupe lorsque la conciliation travail-famille se dressa en tant qu'enjeu de taille avec l'augmentation drastique du nombre de femmes sur le marché du travail. Non seulement elles sont devenues plus nombreuses à travailler (Parmer, 2021), mais aussi elles ont interrompu moins longtemps leurs activités professionnelles lors de leur maternité. L'activité féminine et la continuité des parcours féminins entraînent l'augmentation des couples biactifs et des couples à double carrière (Ollier-Malaterre, 2012a).

Selon une étude de Descarries et Corbeil (1994), la majorité des mères apparaissaient encore comme les principales ou seules responsables de l'exécution des travaux ménagers les plus routiniers et les plus quotidiens : lavage des vêtements (75 %), préparation des repas (69 %) et nettoyage des appareils ménagers (65 %). Ainsi, malgré le rapprochement observé, la division sexuelle des rôles continue de marquer le type d'engagement de l'une et de l'autre dans l'univers domestique (Descarries & Corbeil, 1994).

Les normes sociales jouent un rôle important et ont un impact sur l'ÉVT pour le groupe des femmes (Castellani, 2022). Il est donc important de comprendre ces rôles

sociaux qui construisent le rôle des femmes (O'Connell & McKinnon, 2021) afin de comprendre l'ÉVT (Eagly, 1987). La littérature indique aussi que le groupe des femmes rapporte généralement en fin de carrière une diminution importante de conflit vie-travail, probablement dû au fait que les enfants étant plus grands lorsqu'elles en ont, les responsabilités parentales diminuent. L'accès des femmes à des postes de responsabilités dans les dernières décennies remet en cause les rôles traditionnels qui associent par défaut la femme à la famille et l'homme au travail. Cette association était dans le passé bien établie et acceptée. Cette nouvelle façon de voir remet en cause les rôles traditionnels (Gardenswartz, 1998) des hommes et des femmes dans leurs sphères personnelles et professionnelles. La difficulté d'équilibrer vie-travail est une réalité frappante chez les femmes. À titre d'exemple, dans les postes de haute gestion aux États-Unis, 66 % des hommes cadres ont des enfants alors que chez les femmes cadres, ce chiffre se situe seulement autour de 33 % (Major & Burke, 2013).

#### *Groupe 5 – Employés avec parents vieillissants*

Il est démontré dans les études que de s'occuper de parents vieillissants provoque un impact négatif au travail chez le travailleur (Singleton, 2000). Par exemple, le taux d'absentéisme augmente, l'utilisation du temps de l'employeur pour des fins personnelles (p. ex., appels téléphoniques au travail) augmente, la performance du travail est affectée par l'état cognitif de l'employé préoccupé, etc. Il est aussi souligné dans les études que les employés s'occupant de parents vieillissants subissent un mélange d'émotions incluant la détresse psychologique (Buheji & Ahmed, 2021), la fatigue et la frustration qui peuvent

des fois se manifester par des comportements négatifs (Kokorelias et al., 2022) et/ ou même de l'animosité envers leurs proches et/ ou leurs collègues (Harris, 1998). Il existe aussi des cas où les employés prennent la décision de tout simplement cesser de travailler soit de façon temporaire, de longue durée ou même encore de démissionner afin d'assumer leur rôle d'aidant naturel à temps plein.

Il est aussi intéressant de noter que le groupe des employés s'occupant d'un parent vieillissant ne rentre pas toujours nécessairement dans les phases chronologiques habituelles du cycle de la vie. Ce groupe est particulier, car l'employé peut y basculer sans préavis à n'importe quelle phase de la vie, par exemple si la maladie frappe soudainement le parent. Le genre joue aussi un facteur à l'intérieur de ce groupe étant donné que les études démontrent que les hommes investissent généralement moins de temps que les femmes auprès des parents vieillissants. De plus, la nature de l'aide est différente, les femmes semblant offrir une aide plus demandante en termes de temps.

Les employés responsables de personnes à charge signalent des niveaux plus élevés de surcharge de rôles, d'interférences du travail dans la famille, d'interférences de la famille dans le travail (Santé Canada, 2008) et de pressions sur le fournisseur de soins que les autres employés. Le fait que les parents et les employés responsables d'un ainé à charge aient davantage de difficultés à concilier travail et vie familiale peut être attribué à deux facteurs : des demandes non professionnelles plus nombreuses et des niveaux plus faibles de contrôle de l'emploi du temps (Santé Canada, 2008). C'est ainsi que de nombreuses

recherches se concentrent sur ce qu'on nomme communément la « génération sandwich », c'est-à-dire la génération qui a la responsabilité simultanée de ses enfants ainsi que de ses parents vieillissants (Ollier-Malaterre, 2012a). Afin de donner une idée de la représentation de ce segment de la population sur le marché du travail, en 2002, plus d'un Américain sur trois déclarait s'occuper d'une personne âgée (Bond et al., 2002). Cette proportion devrait d'ailleurs être logiquement plus élevée aujourd'hui étant donné l'espérance de vie.

#### *Groupe 6 – Employés membres d'une communauté culturelle*

Cox (1994) définit la diversité culturelle comme une représentation dans un système donné d'individus et de groupes d'affiliations culturelles différentes. La diversité culturelle fait référence au fait que des groupes de personnes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les mêmes normes de référence (croyances ou valeurs). Elle signifie également que des groupes peuvent avoir des façons différentes de penser (Dodd et al., 2022), d'agir et de réagir. Selon Harou (2014), le portrait ethnoculturel de la ville de Montréal montre une évolution spectaculaire du nombre de travailleurs étrangers (entre 2007 et 2011, une progression de près de 40 %) provenant de divers pays et donc de cultures différentes. Cette situation implique que les organisations publiques et privées représentent des entités multiculturelles où se manifestent les caractéristiques culturelles des membres qui la composent. Par conséquent, la diversité culturelle devient un enjeu de taille pour ces entreprises.

Puisque les définitions varient énormément pour définir la communauté culturelle, nous proposons d'utiliser la définition du gouvernement du Québec. Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2006) définit l'expression « communauté culturelle » comme étant les personnes immigrantes, les personnes de minorités visibles et les personnes issues de l'immigration autre que française et britannique qui sont nées au Québec. Ce sera la définition retenue dans le cadre de cette recherche, puisqu'elle est reconnue par une instance gouvernementale et qu'elle fait référence au Québec.

Une des particularités de plusieurs communautés culturelles concerne leur relation avec la famille, relation qui peut être fortement différente de ce qui se vit typiquement en Amérique du Nord dans un contexte occidental. Même si par exemple les familles d'origine de l'Amérique latine ou les familles d'origine africaine sont sur bien des points comparables aux familles du monde occidental, il y a cependant des différences marquées (Cardinaux, 2011). Ces différences ont un impact direct sur l'ÉVT des communautés culturelles travaillant ici, plus particulièrement celles en provenance d'Afrique, Amérique latine, Asie, Îles des Caraïbes, Moyen-Orient, Europe méditerranéenne et Europe de l'Est.

Une première différence concerne la définition de la famille. En Afrique par exemple, la notion de famille directe s'étend souvent aux oncles, tantes et autres cousins (Oladipupo, 2021). Par conséquent, la définition de la famille déborde de la famille nucléaire et est beaucoup plus large (Binet, 1983). Une deuxième différence concerne le niveau d'implication face à la famille. Ainsi, on remarque dans plusieurs communautés

culturelles un niveau d'implication envers la famille plus élevé que ce qu'on retrouve dans la famille occidentale (Conseil de la famille et de l'enfance, 2006). Une troisième différence est qu'il existe chez plusieurs communautés culturelles des obligations morales face aux aînés que nous retrouvons dans une moindre mesure dans le modèle familial occidental nord-américain (Berthé-Sanou et al., 2013). À titre d'exemple, il est de coutume dans la communauté africaine d'héberger au domicile des enfants adultes les parents vieillissants ou en perte d'autonomie (Oladipupo, 2021), comportement social qui n'est pas aussi répandu dans la société nord-américaine.

Les études sur l'ÉVT tiennent peu compte de la spécificité de la notion familiale pour les communautés culturelles; ce qui, selon nous, est un manque important dans la littérature. La raison pour laquelle nous nous pencherons sur ce groupe dans cette étude est que nous croyons que les besoins/attentes des membres de ce groupe sont en général distincts des autres, et ceci, particulièrement en lien avec leur relation par rapport à la famille; ce qui a un impact direct sur l'enjeu de l'ÉVT étant donné les croyances, valeurs et pressions familiales.

#### *Groupe 7 – Employés en situation de handicap*

Pour cette recherche, notre définition d'un employé en situation de handicap s'appuiera sur la définition de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (1995, en ligne) :

Les personnes qui ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage et : a) soit considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi; b) soit pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience.

Même si leur nombre est considérablement moins élevé que ceux n'ayant pas de handicap, les employés en situation de handicap font partie intégrante de la main-d'œuvre et comme leurs collègues, ils ont des obligations, des familles, des amis et des loisirs (Cook, 2011). Même si le handicap affecte presque tous les aspects de leur vie, la majorité des employés en situation de handicap le voient comme un attribut singulier, c'est-à-dire que la présence d'un handicap ne définit pas qui ils sont (Cook, 2011). Il est fréquent que les employés en situation de handicap valorisent le travail comme une façon de contribuer à la société (Shin & Park, 2021) ainsi que d'une façon de connecter avec d'autres gens.

Une autre réalité des employés en situation de handicap repose sur le fait que trouver un emploi et le garder n'est pas aussi simple que pour l'employé sans handicap (Stuart & Hinshaw, 2018). Ainsi, l'ÉVT prend une dimension particulière, entre autres du fait que l'emploi occupé est moins tenu pour acquis pour l'employé. Le taux de chômage des individus en situation de handicap est resté dans les dernières décennies autour de 30 % (Krepcio & Cooper, 2008); ce qui est environ 3,5 fois plus élevé que le taux de chômage de la population globale. Une autre réalité concernant les employés en situation de handicap touche les accommodements qui, bien que fondamentalement cherchent à aider l'employé, peuvent de façon indirecte et/ ou involontaire créer simultanément des

conséquences négatives sur l'employé. À titre d'exemple, un individu se déplaçant en fauteuil roulant, qui souffre de douleurs en fin de journée dues à l'usage des bras pour déplacer le fauteuil roulant, demande un horaire flexible lui permettant de travailler le midi afin de pouvoir quitter plus tôt en après-midi pour utiliser le transport adapté. Cet accommodement a par contre l'effet négatif de priver l'employé de participer au réseautage et d'approfondir des liens avec ses collègues durant l'heure du lunch (Cook, 2011). En d'autres mots, cette stratégie aide à gérer l'enjeu du handicap mais par contre, affecte aussi négativement comment l'individu est perçu dans le milieu de travail et peut contribuer à l'isolement.

En plus de gérer l'ÉVT, les employés en situation de handicap doivent aussi gérer ce qui entoure leur handicap. Cette réalité rend leur expérience vie-travail différente de leurs collègues sans handicap (Shin & Park, 2021). De plus, cette différence est souvent mal comprise par leurs collègues. Nous sommes dans un marché qui prend conscience de plus en plus de la valeur ajoutée que peut amener la main-d'œuvre ayant un handicap. Par conséquent, nous retrouvons un plus grand nombre d'employés ayant un handicap dans les divers milieux de travail. De ce fait, ces employés nécessitent certaines mesures d'accommodement en milieu de travail. Afin d'obtenir le maximum d'efficacité de ces employés, des mesures d'accommodement peuvent permettre à cette main-d'œuvre de travailler de façon efficace et optimale. L'adaptation des organismes à cette réalité devient cruciale afin de performer de façon optimale, de rester compétitif et d'avoir un avantage concurrentiel en tant qu'organisation. Les employeurs doivent être à l'écoute des

employés en situation de handicap, car ce sont eux-mêmes qui connaissent bien leurs propres besoins.

## Conclusion

Cette section sur la diversité a permis de mieux définir les groupes de diversité ainsi que d'expliquer la réalité de chacun de ces groupes en lien avec l'ÉVT. La revue de littérature a aussi permis de voir que ces groupes sont les principaux mentionnés dans les écrits.

## Question de recherche et modèle sensibilisant

Cette courte section présente la question de recherche et le modèle sensibilisant qui servira d'assise à notre étude. Il s'agit essentiellement d'expliquer comment nous regroupons de façon cohérente les éléments de la revue de littérature que nous jugeons pertinents à notre recherche doctorale et comment ces théories s'harmonisent entre elles pour nous offrir un angle de recherche.

## Question de recherche

Nous formulons au départ la question de recherche ainsi : « Équilibre vie-travail : de quelle manière se vit le CP chez les employés issus de la main-d'œuvre diversifiée? ». Par la suite, la question de recherche a évolué en tenant compte des premières entrevues réalisées, des premiers résultats et de la littérature complétée. Nous avons aussi considéré, au fur et à mesure que la recherche évoluait, la dynamique en termes de stratégies, de

réponses, de contrepartie, etc. La question de recherche s'est donc cristallisée ainsi : « Équilibre vie-travail : de quelle manière se vit le i-deal chez les employés issus de la main-d'œuvre diversifiée? ».

### Modèle sensibilisant

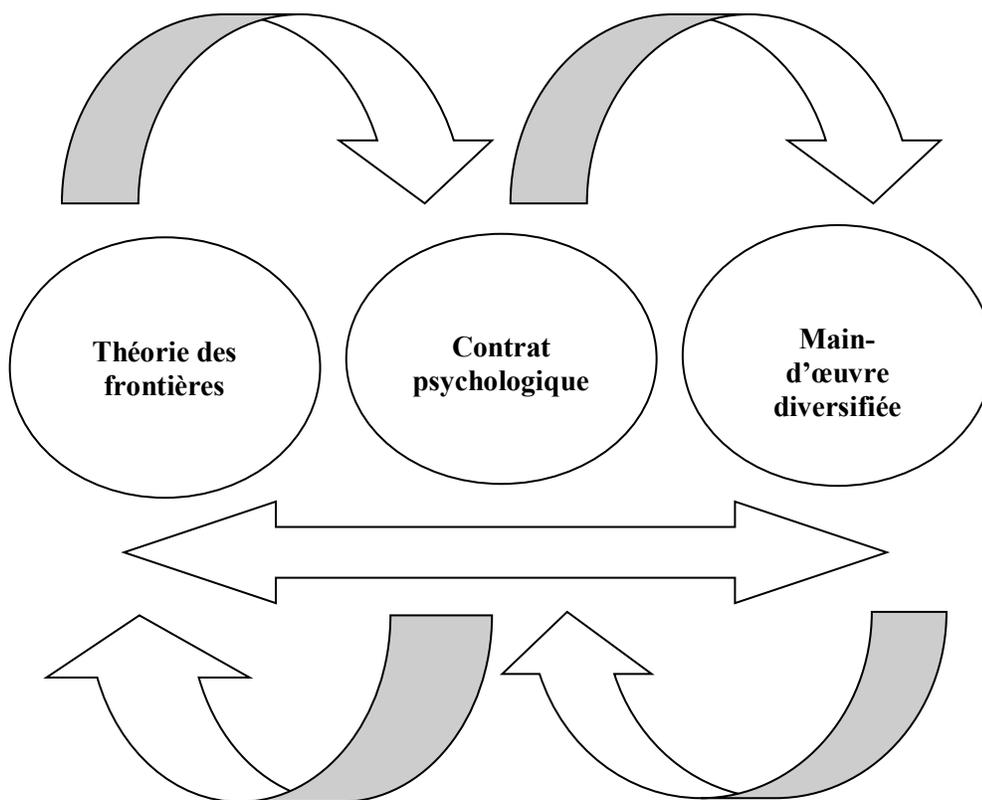
Étant donné que nous suivons une approche qualitative, le modèle qui nous a guidés au départ n'était pas absolu. Il a plutôt servi de guide général pour nous orienter. Il a évolué durant le projet en tenant compte des résultats et des observations du chercheur au fur et à mesure de l'avancement de l'étude.

Notre modèle (initial) était tiré de deux théories et d'un concept que nous avons amalgamé ensemble, soit : (1) la théorie des frontières; (2) la théorie du contrat psychologique; et (3) le concept de la main-d'œuvre diversifiée.

La Figure 5 présente le modèle initial pour permettre au lecteur de mieux le visualiser. Ce modèle initial est le modèle de départ qui a été établi par le chercheur. Nous verrons ensuite comment il a évolué durant la recherche.

**Figure 5**

*Modèle sensibilisant conceptuel initial de cette recherche*



Les flèches circulaires veulent montrer premièrement un cycle continu et fluide entre les concepts et deuxièmement, l'idée que chaque concept déborde un peu sur l'autre, qu'il existe donc une interdépendance des concepts dans l'ensemble du modèle, c'est-à-dire qu'un concept ne va pas sans l'autre pour lire le modèle. Nous avons aussi volontairement utilisé des cercles plutôt que des boîtes carrées pour montrer le côté « souple » du modèle.

Dans un premier temps, le modèle débute avec la théorie des frontières expliquée précédemment dans la revue de littérature de ce présent travail. La perspective utilisée est

que l'employé doit jongler avec différents rôles en ce qui concerne sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Dans un deuxième temps, un CP se forme. Ce contrat est informel et repose sur des assises d'ententes intangibles mutuelles. Finalement, dans un troisième temps, le modèle se concentre sur l'aspect de la diversité, plus précisément une main-d'œuvre diversifiée. Contrairement aux deux autres théories expliquées plus haut, il ne s'agit pas ici d'utiliser une théorie, mais plutôt d'emprunter l'idée commune des théories en gestion de la diversité en soulignant la présence de différents groupes au sein d'une organisation.

Par conséquent, nous n'élaborerons pas sur une théorie en particulier, mais plutôt simplement souligner et reconnaître l'importance qu'une bonne gestion de la diversité implique de bien connaître les employés, leurs attentes et leurs différences. C'est dans cette optique que dans le contexte de l'ÉVT, la gestion de la diversité est un élément important pour notre recherche qui tente de comprendre la dynamique de l'ÉVT en observant son comportement dans son rapport avec ce groupe spécifique de travailleurs.

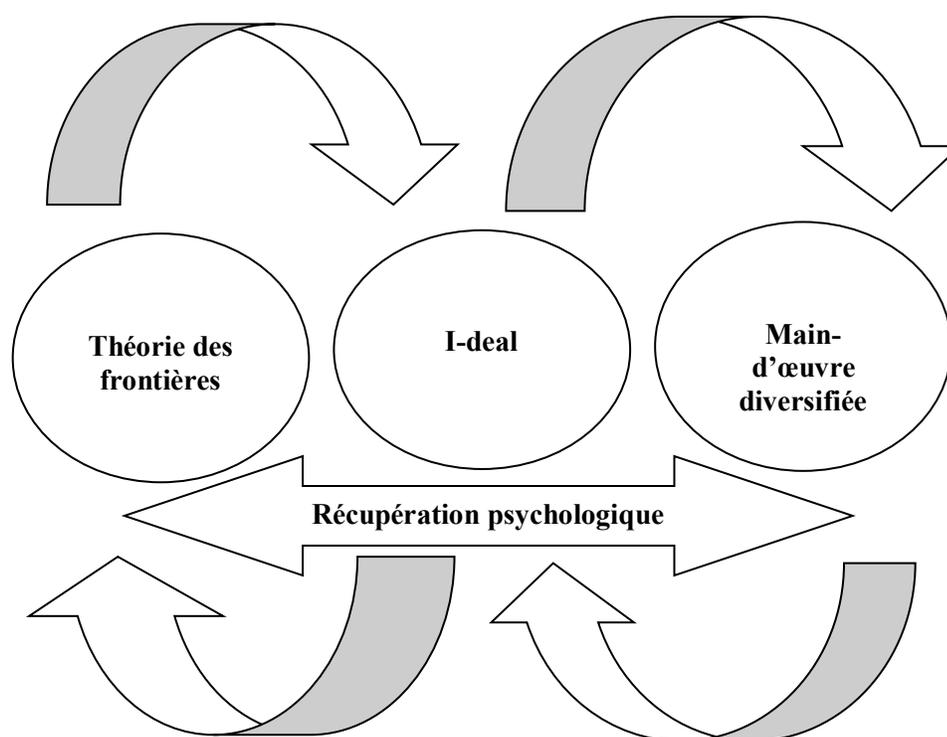
#### Évolution du modèle sensibilisant

Nous sommes partis au début de l'étude avec un modèle sensibilisant incluant trois thèmes clés, soit la théorie des frontières, le CP et la diversité. L'observation des données et des résultats a fait évoluer le modèle sensibilisant pour le modifier légèrement. Durant la recherche, le i-deal a émergé pour remplacer le CP surtout à cause de son aspect individualisé. Ensuite, le concept de la RP a aussi émergé dans le modèle alors qu'il n'y

était pas au début. La RP ressort comme un concept transversal aux autres en venant optimiser l'ÉVT des employés. Nous avons donc ajusté le modèle sensibilisant en conséquence. La Figure 6 présente le nouveau modèle en format visuel.

**Figure 6**

*Modèle conceptuel final de cette recherche*



## Conclusion

Nous avons élaboré dans cette section sur la pertinence de notre recherche et sur la manière dont elle pourra apporter aux niveaux scientifique, social, santé publique et empirique. Nous avons ensuite effectué une revue de littérature sur le contrat psychologique et le i-deal et aussi une revue de littérature sur la diversité. Cette revue de

littérature a permis de présenter les principaux concepts et théories à jour dans ces domaines. Finalement, nous avons présenté la question de recherche et notre modèle sensibilisant. Ceci met la table pour maintenant présenter et expliquer notre méthodologie.

## Méthode

Ce chapitre s'articule autour des choix méthodologiques pour mener l'étude. Pour débiter, nous présentons une brève description des fondements et de notre position épistémologique qui sous-tend nos choix méthodologiques. Ensuite, nous élaborerons sur le terrain de recherche, l'échantillonnage, le déroulement et finalement, la stratégie générale de l'analyse des données sera présentée.

### Recherche qualitative

Notre recherche utilise une approche qualitative. Nous reconnaissons que les connaissances que nous produisons ne peuvent pas expliquer des phénomènes empiriques universels. Par contre, tel que le soulignent Gaudet et Robert (2018), la recherche qualitative nous permet de fournir une compréhension riche de contextes sociaux et une compréhension pertinente au point de vue scientifique. La méthode qualitative est privilégiée dans un contexte où l'objectif de recherche vise la compréhension (Köhler et al., 2022) et la description d'un phénomène en profondeur, tout en évitant d'en contrôler les variables (Yin, 2009). Dans notre cas, le phénomène de l'ÉVT lui-même demande une approche qualitative, puisque l'on cherche à mieux décrire et appréhender le phénomène.

Nous avons noté à maintes reprises la manière dont, selon la recherche, le CP et le i-deal sont liés aux réalités vécues de manière subjective et sujet à interprétation individuelle. Comprendre comment est vécu le i-deal au niveau de l'ÉVT est le point

central de cette recherche. Dans le but de répondre de façon appropriée à cette question, l'approche qualitative est tout à fait désignée pour permettre de mieux comprendre ce phénomène subjectif et interprétatif (Hammarberg et al., 2016).

### Théorisation ancrée

Nous utilisons dans notre recherche la théorisation ancrée, c'est-à-dire que nous cherchons à partir du terrain l'émergence d'une théorie substantive (Makri & Neely, 2021). Nous voulons voir comment et de quelle façon le i-deal vécu en milieu organisationnel contribue à un meilleur ÉVT chez les employés issus de la diversité. Nous croyons que cette étude peut faire émerger (sans nécessairement être une théorie à longue portée) une interprétation théorique intéressante pouvant mieux décrire les impacts du CP dans la sphère de l'ÉVT.

Comme le souligne Creswell (2014), la théorisation ancrée, issue au départ de la sociologie, est utile pour générer de la connaissance à partir du terrain. Cette approche nécessite plusieurs étapes de collectes de données et une interrelation des catégories. Prévost et Roy (2015) mentionnent pour leur part que cette méthode permet de comprendre un phénomène et sa dynamique par un cheminement inductif via divers niveaux de construction théorique.

Le choix de la théorisation ancrée semble le plus pertinent étant donné que nous voulons aller sur le terrain pour faire sortir un modèle adapté à la réalité actuelle, soit

l'ÉVT à travers des lentilles du i-deal et dans une perspective de diversité. Ceci est en soi innovateur en psychologie du travail et n'a jamais été réalisé avant; ce qui va dans la philosophie de la théorisation ancrée qui cherche à faire émerger de la théorisation nouvelle à partir du monde empirique. Nous n'avons nullement la prétention d'affirmer que nous créerons une théorie formelle en psychologie du travail. Par contre, nous ferons sortir un modèle intéressant pouvant définitivement contribuer à l'avancement des connaissances.

Le caractère de l'ÉVT fait qu'il faut de la théorisation ancrée étant donné la perspective interprétative dans le cadre du i-deal. Le i-deal étant basé sur la négociation, la théorisation ancrée est une approche appropriée permettant d'aller en profondeur pour bien saisir les enjeux et en faire émerger les concepts principaux. La perspective d'intersubjectivité étant pivot dans le i-deal en ÉVT, le discours semble être naturellement une voie appropriée pour bien comprendre. Pour concevoir la dynamique, il est essentiel d'adopter une stratégie *bottom-up*.

Creswell (2014) suggère six étapes pour une analyse des données réussie dans une recherche qualitative. Cette analyse est basée sur le principe du spécifique vers le général. Nous nous sommes inspirés de cette démarche dans notre recherche. Les six étapes sont les suivantes :

- (1) Organiser et préparer les données pour l'analyse (rédaction des verbatim, notes personnelles, etc.);

- (2) Lire et observer l'ensemble des données (comprendre les idées générales, impression générale, etc.);
- (3) Débuter le codage des données (c.-à-d. annoter, organiser les données, générer les codes, etc.);
- (4) Utiliser les codes pour générer une description et des catégories et/ ou thèmes;
- (5) Interrelier les catégories et les thèmes et décrire comment les descriptions ou thèmes seront représentés dans le narratif qualitatif;
- (6) Effectuer une interprétation des résultats.

### Validité

Selon Creswell (2014), la validité dans la recherche qualitative signifie que le chercheur s'assure de la précision (*accuracy*) de ses résultats en utilisant certains mécanismes. Nous utilisons certains mécanismes proposés par Creswell tels que l'utilisation de descriptions riches, la clarification des biais, la présentation des contradictions et le temps prolongé sur le terrain. À cela s'ajoute l'utilisation d'autres critères que nous jugeons aussi pertinents de souligner tels que l'utilisation de projets-pilotes, un environnement sécuritaire pour les participants, l'éthique au niveau des entretiens, l'échantillon adéquat et les assises théoriques.

#### Critère 1 – Description riche (critère inspiré de Creswell, 2014)

Notre recherche propose une description détaillée au niveau de notre approche et de notre méthodologie. Nous y indiquons le plus d'informations possible. Ceci aide à augmenter la validité.

#### Critère 2 – Clarification des biais (critère inspiré de Creswell, 2014)

Nous avons énoncé clairement dans la recherche que le fait que le chercheur travaille professionnellement sur le terrain de recherche pouvait amener des biais. C'est dans cette optique que des mesures furent prises pour mitiger les effets. Le chercheur est resté honnête et transparent face à cette situation.

#### Critère 3 – Présenter les contradictions (critère inspiré de Creswell, 2014)

Dans les données, le chercheur a présenté autant les données alignées que celles non alignées avec le modèle sensibilisant. C'est d'ailleurs cela qui a amené à faire évoluer le modèle sensibilisant.

#### Critère 4 – Temps prolongé sur le terrain (critère inspiré de Creswell, 2014)

Ce critère est satisfait du fait que le chercheur travaille sur le terrain depuis plus d'une vingtaine d'années; ceci a contribué à développer une connaissance profonde du terrain. Ceci amène une crédibilité aux interprétations et à la recherche en général.

### Critère 5 – Utilisation de projets-pilotes

Des projets-pilotes furent réalisés afin de calibrer et d'ajuster le guide d'entrevue. Ces projets-pilotes ont permis de renforcer la validité des données, puisque nous nous sommes assurés de vérifier que le guide permettait d'aller chercher les données pertinentes à l'étude.

### Critère 6 – Environnement sécuritaire pour les participants

Afin de nous assurer que les participants se sentaient dans un environnement sécuritaire et leur permettant de s'exprimer librement, nous avons érigé des mécanismes protégeant les participants lorsqu'ils relataient leurs histoires personnelles. À titre d'exemple, lorsque les entrevues se faisaient en mode présentiel, elles se déroulaient dans un endroit neutre, autre que le lieu de travail de l'employé. Au début des entrevues, un rappel était fait concernant la participation volontaire ainsi que la confidentialité des données.

### Critère 7 – Éthique

Au niveau éthique, afin de nous assurer d'une bonne validité, nous avons pris des mesures pour que les réponses des répondants soient les plus authentiques possibles et libres de toute forme de pressions ou contraintes. C'est dans cette optique que le chercheur n'a pas lui-même passé en entrevue les participants. Nous estimons que cette mesure a contribué à renforcer la validité des données.

### Critère 8 – Échantillon adéquat

L'échantillon retenu renforce notre validité externe, puisqu'il est composé d'employés qui correspondent exactement à l'objet de la recherche au niveau des groupes identifiés dans la littérature. Nous avons aussi un échantillon avec un nombre adéquat de participants, permettant d'obtenir assez d'informations et saturer nos catégories pour en tirer des analyses pertinentes.

### Critère 9 – Assise théorique

La validité externe de notre méthodologie et nos outils sont renforcés du fait que nos outils et notre méthodologie reposent sur des écrits scientifiques. Par conséquent, il ne s'agit pas d'une approche faite sur mesure, mais plutôt d'une méthodologie rigoureuse qui a, dans le passé, fait ses preuves dans le monde de la recherche qualitative et de la théorisation ancrée.

### Terrain

La collecte de données s'est déroulée dans un ministère fédéral. Il s'agit d'une organisation composée d'environ 12 000 employés à travers le Canada. Une permission fut demandée à la haute gestion qui a accepté que les employés participent de façon volontaire. Étant donné les mouvements de personnels, il est arrivé pour quelques employés interviewés d'avoir quitté le ministère au moment de l'entrevue, puisqu'ils avaient changé d'organisation entretemps.

Bien que le terrain fût un ministère précis, nous tenons à préciser qu'il ne s'agit pas d'une étude qui porte sur cette organisation spécifiquement. D'ailleurs, lors des entrevues, les participants étaient libres s'ils le désiraient de faire référence à des exemples d'employeurs antérieurs s'ils avaient des exemples pertinents à offrir et/ ou s'ils se sentaient plus confortables de parler d'anciens employeurs. Ce terrain a donc été choisi, car il répondait à notre besoin d'avoir accès à des employés issus des différents groupes de la diversité (voir Tableau 4) et pour une raison pratique, soit la facilité d'accès à ce terrain étant donné que le chercheur y travaille professionnellement.

#### Méthodes de collecte de données

Nous allons ici d'abord parler des types d'entretien. Ensuite, nous allons expliquer notre utilisation de la méthode de l'incident critique pour ensuite présenter le guide d'entretien (voir Appendice A).

#### Entretiens semi-structurés

Considérant l'importance de vouloir obtenir un discours ouvert et spontané, nous avons opté pour l'entretien semi-structuré comme outil principal pour cette étude doctorale. En effet, cet outil facilite une conversation fluide tout en gardant une direction générale à l'entretien; ce qui répondait aux besoins de cette recherche.

**Tableau 4***Groupes étudiés dans cette étude doctorale*

No	Groupe
1	Employés avec jeunes enfants
2	Jeunes employés (18-30 ans)
3	Travailleurs âgés (plus de 50 ans)
4	Employés féminins
5	Employés avec parents vieillissants
6	Employés membres d'une communauté culturelle
7	Employés en situation de handicap

#### Méthode de l'incident critique

La méthode de l'incident critique est une technique qualitative d'entrevue qui facilite l'étude d'évènements significatifs identifiés par le sujet afin de mieux comprendre l'évènement du point de vue de l'individu. Une attention particulière est mise sur les aspects psychologiques, cognitifs et émotifs. Cette méthode a été développée par John C. Flanagan durant la Seconde Guerre mondiale. Elle a été utilisée pour comprendre pourquoi certaines missions de reconnaissance s'avéraient un succès sans perte de vie importante du côté des alliés alors que d'autres constituaient un échec (Lescarbeau, 2000). Un incident critique se définit comme un évènement ayant eu une causalité importante dans un parcours. Ces incidents critiques ne peuvent donc être reconnus qu'a posteriori. Cette méthode permet d'obtenir une analyse qualitative des incidents (Webber, 2012). Le Tableau 5 (Webber, 2012) permet de visualiser les avantages et inconvénients de cette méthode.

**Tableau 5***La méthode de l'incident critique : avantages et inconvénients*

Avantage	Inconvénient
Flexibilité pour le chercheur	La mémoire étant imparfaite, les évènements décrits peuvent différer, dans une certaine mesure, de la réalité
Ne force pas le répondant à répondre de façon cadrée	Les incidents les plus décrits sont ceux qui se sont produits récemment (car les répondants s'en souviennent mieux, au détriment des plus anciens)
Signale les évènements même rares qui pourraient être manqués par d'autres méthodes	Peut impliquer des biais (conscients ou inconscients) de la part du répondant dans le choix des incidents

#### Création des guides d'entretien

L'outil fut réajusté en cours de route au fur et à mesure que les entrevues ont évolué. Plus précisément, l'outil fut calibré à quatre moments clés durant la recherche. Un premier ajustement a eu lieu après les pré-entrevues pilotes, un deuxième ajustement après les trois entrevues pilotes et un troisième ajustement concernant l'ajout de deux questions pour aller chercher plus d'informations sur le i-deal. Finalement, un quatrième et dernier ajustement eut lieu concernant l'ajout de deux questions en lien avec la crise sanitaire Covid-19. Le guide d'entretien final est présenté en Appendice A.

#### Participants

Nous allons ici discuter d'abord de l'échantillon. En deuxième lieu, nous parlerons du recrutement des participants. Finalement, nous préciserons les caractéristiques des participants.

## Échantillon

La sélection des participants s'est faite en identifiant dans un milieu de travail professionnel connu du chercheur les candidats entrant dans les catégories de la diversité. Les participants sont tous des employés d'un ministère fédéral ou d'anciens employés de ce ministère. Il s'agit tous de volontaires.

## Recrutement

Comme le but recherché n'est pas d'être statistiquement représentatif et qu'il s'agit d'une recherche qualitative, l'échantillonnage de convenance fut jugé acceptable comme moyen de trouver des participants. Le chercheur a donc communiqué directement avec les participants pour les mettre en contact avec l'agente de recherche. Cette dernière a géré le processus des entretiens et de la logistique.

## Caractéristiques des participants recrutés

La diversité fut le critère central du choix des participants en ce sens qu'il fallait s'assurer de représenter les sept groupes de diversité identifiés. Nous avons des regroupements de trois participants par groupe de diversité (c.-à-d. les sept groupes identifiés plus tôt), pour un total de 21 participants. L'effet de l'identité multiple a aussi joué un rôle dans le sens que certains participants peuvent se retrouver dans plusieurs catégories.

## Déroulement

Nous abordons ici les approbations du certificat d'éthique, la question de la confidentialité, l'utilisation d'une professionnelle de recherche, les projets-pilotes, le déroulement des entrevues et les points d'arrêt durant le projet.

### Approbations et certificat éthique

Préalablement à la collecte de données, nous avons obtenu un certificat éthique délivré par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CEREH) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ce certificat fut par la suite renouvelé annuellement. Sur le terrain, nous avons aussi obtenu une approbation officielle de la haute gestion du ministère.

### Confidentialité

Plusieurs mesures furent mises en place dans le but d'assurer l'anonymat des participants ainsi que la confidentialité des données recueillies lors des entrevues. L'ensemble des enregistrements audio a été transféré sur des fichiers informatiques seulement accessibles au chercheur ainsi qu'à l'équipe impliquée dans le projet. Concernant les verbatim et entrevues, aucun document (écrit ou audio) ne contient de noms de participants. Nous avons pris soin d'identifier les participants par des valeurs numériques. Étant donné le petit échantillonnage et le fait que l'ensemble des participants soient des employés actuels ou passés du ministère, cela nous a permis de minimiser les

possibilités d'identifier les participants. Nous utilisons aussi le même genre (soit le genre masculin) tout au long des verbatim et de l'analyse des données.

Les participants ont été informés du fait que les membres du projet de recherche ne pouvaient en aucun cas divulguer de l'information sur eux. De plus, les coordonnées du CEREH furent remises aux participants pour qu'ils puissent à tout moment s'ils le désirent entrer en contact avec eux s'ils avaient une quelconque préoccupation concernant la confidentialité.

#### Utilisation d'une professionnelle de recherche

Afin de nous assurer que les candidats soient le plus à l'aise possible, nous avons fait appel au service d'une professionnelle de recherche afin que le doctorant ne soit pas en contact direct avec les participants qu'il était susceptible de connaître. De plus, la professionnelle de recherche était responsable de toutes les communications avec les participants tout au long du déroulement de la recherche.

#### Projets-pilotes

Six entrevues de projets-pilotes furent menées en deux phases. La première phase de projets-pilotes fut réalisée en décembre 2018 avec trois participants qui étaient des connaissances personnelles du chercheur. Puis, trois autres entrevues furent menées en projet-pilote en février 2019. Toutefois, la décision de les considérer en projets-pilotes fut prise a posteriori, c'est-à-dire une fois les entrevues faites dans le cadre des entrevues

formelles. Cette décision fut prise en analysant les résultats préliminaires de ces entretiens qui semblaient démontrer que nous avons un outil qui nécessitait encore quelques ajustements mineurs afin d'être mieux calibré.

### Déroulement des entrevues

Les neuf premières entrevues ont été conduites à l'extérieur du lieu de travail des répondants afin d'avoir un environnement neutre pour les participants. À la suite des événements de mars 2020 en lien avec le confinement relié à la pandémie mondiale Covid-19, les entrevues furent conduites à distance à partir du participant 10, via les applications technologiques Zoom et MS Teams. La durée d'une entrevue variait entre 35 minutes et 1 heure, avec une moyenne autour de 45 minutes. Les entrevues furent toutes enregistrées (avec le consentement des participants) de façon audio. En vue de faciliter le traitement des données, l'enregistrement audio correspondant à chacun des entretiens semi-structurés a été retranscrit mot à mot. Aucune compensation ne fut offerte aux participants pour ces entrevues. Les participants ont consenti de façon libre et éclairée à participer à l'étude, un formulaire fut signé à cet effet pour chaque entrevue.

### Points d'arrêt

Des points d'arrêt furent effectués tout au long de l'avancement des entrevues comme indiqué plus tôt dans l'évolution du guide d'entrevue (voir Appendice B). De plus, il y a eu d'autres points d'arrêt concernant la direction théorique du projet. Ces points d'arrêt ont eu lieu sous forme de rencontres ponctuelles entre le chercheur et ses directeurs de

thèse et ont aussi aidé entre autres à réajuster le modèle sensibilisant, approfondir la revue de littérature lorsque le terrain donnait de l'information, etc.

### Analyse des données

Nous regardons ici premièrement les codages et les analyses en expliquant de quelle façon nous procédons. En deuxième lieu, nous présentons comment nous effectuons les analyses générales, les analyses intragroupes et les analyses intergroupes.

#### Codage et analyse

Comme mentionné plus tôt, nous nous sommes inspirés des six étapes de Creswell (2014) pour le codage et les analyses. Nous avons débuté par l'organisation des données pour ensuite effectuer une lecture générale. Puis, nous avons débuté le codage et généré une description et des catégories. Ensuite, nous avons trouvé les interrelations entre les catégories et thèmes ainsi que décrit comment les descriptions ou thèmes sont représentés dans le narratif qualitatif. Finalement, nous avons effectué une interprétation des résultats.

Parallèlement au processus de codage (voir Appendice C), nous avons fait de façon continue les vignettes (*memo-writing*) (voir Appendice D). La vignette est une phase intermédiaire continue entre les données et l'émergence de concepts théoriques. L'idée est ici d'analyser et de réfléchir sur les codes identifiés. La rédaction des vignettes a été faite de façon spontanée et non de façon mécanique. Les vignettes ont aussi mis la table pour débiter les analyses intragroupes et intergroupes.

Afin d'avoir une vision globale des données, nous avons utilisé la fonction de « Word Cloud » de Atlas TI nous permettant de donner rapidement une idée de la fréquence des mots utilisés (voir Appendices E et F). Ceci fut un exercice très intéressant et révélateur qui a permis de déceler des tendances générales en termes de pistes à explorer (voir Appendice G).

Avec la fonction « Analyse des co-occurrence » de Atlas TI, nous avons pu générer des tableaux permettant d'identifier les codes qui avaient des relations entre eux. Cette fonction nous a permis de creuser un peu plus dans les endroits indiqués par le logiciel, facilitant ainsi les analyses intragroupes et intergroupes.

En termes d'analyse comparative, afin d'identifier les différences au niveau des thèmes, nous avons utilisé la fonction « Code-Document Table » qui permet de voir de façon visuelle, sous forme d'un tableau, un comparatif des participants et des différences en termes de récurrence des thèmes entre les participants.

#### Analyses générales, intragroupes et intergroupes

Nos analyses de données possèdent trois volets, à savoir : (1) analyses générales; (2) analyses intragroupes; et (3) analyses intergroupes. L'analyse générale cherche à présenter, pour l'ensemble des participants, les catégories et thèmes clés qui ressortent. Nous cherchons dans ce volet à regarder les résultats dans leur ensemble. L'analyse des résultats intragroupes va, pour sa part, en profondeur dans chacun des groupes (voir

Appendice H). Il s'agit de cerner ce qui émerge spécifiquement pour chaque groupe. Finalement, les analyses intergroupes cherchent à comparer certains groupes entre eux, par exemple de comparer les employés avec jeunes enfants avec les employés qui s'occupent d'un parent vieillissant.

### Conclusion

Nous avons dans ce chapitre présenté de façon détaillée la posture, l'approche et la structure sur laquelle repose notre méthodologie. Comme expliqué, notre méthodologie se fonde sur des idées et des outils déjà validés et utilisés en psychologie. Cela nous permet de compter sur une procédure d'analyse solide, crédible et ayant déjà fait ses preuves. La section suivante porte sur les résultats. Nous verrons dans cette section comment les outils issus de la méthodologie que nous venons de présenter ont généré des données et résultats que nous présenterons.

## Résultats

Cette section porte sur l'analyse qualitative des données qui ont été recueillies et les résultats auxquels nous sommes arrivés. Premièrement, nous allons présenter en détail l'analyse générale qui a abouti aux six catégories principales que nous avons consolidées par la suite en trois concepts principaux. Deuxièmement, nous présentons les résultats des analyses intragroupes pour les sept groupes de diversité. En dernier lieu, nous présentons les résultats des analyses intergroupes.

#### Analyse générale des concepts généraux

Nous allons ici nous pencher sur les concepts généraux qui ressortent des données. Nous présenterons un résumé des concepts en faisant aussi des liens avec la littérature afin de mettre en contexte.

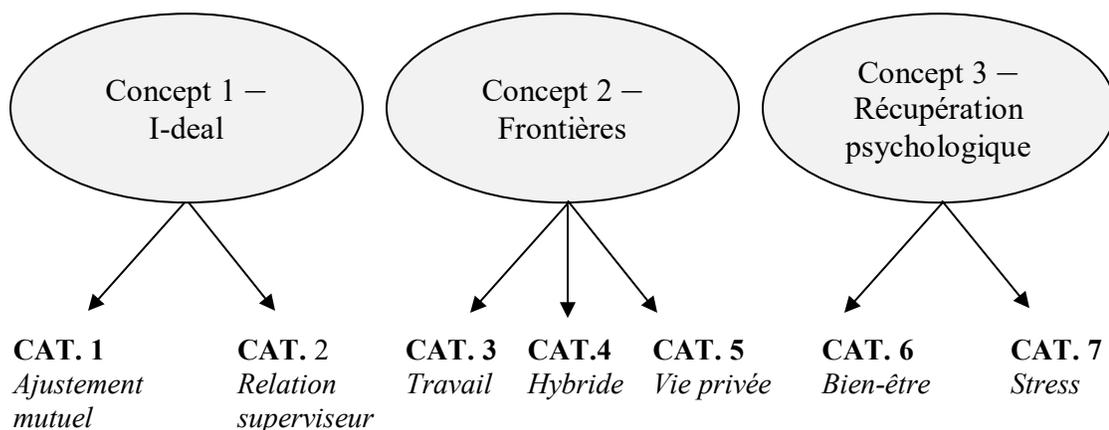
Figure résumant les concepts généraux

Avant de plonger dans les catégories et de les expliquer en détail, la Figure 7 offre un bref résumé des trois concepts principaux émergeant des données.

Le Tableau 6 présente de façon plus détaillée les catégories, concepts et tendances qui émergent des données recueillies.

**Tableau 6***Concepts et tendances qui émergent*

Catégorie	Concept	Tendance
Ajustement mutuel	I-deal	Employés et superviseurs s'ajustent en fonction d'échanges
Relation avec le superviseur	I-deal	La relation de confiance et positive avec le superviseur ressort comme un élément très fort, incluant l'importance d'avoir un gestionnaire ouvert et compréhensif
Sphère du travail	Frontières	Difficulté de tracer des limites. Débordement du travail
Sphère hybride	Frontières	Embrouillement entre sphère du travail et sphère personnelle
Sphère personnelle	Frontières	Profiter de la vie. Importance de la famille et/ ou des activités hors travail
Sentiment de bien-être	Récupération psychologique	L'importance du sentiment positif
Sentiment de stress	Récupération psychologique	Sentiment de perte de contrôle

**Figure 7***Concepts émergents*

### *Concept 1 – I-deal*

Comme indiqué dans la littérature en termes historique, on peut retrouver la source du i-deal en remontant aux travaux de Peter Blau (1964) sur l'échange social faisant référence à des actes volontaires d'individus en lien avec la notion de réciprocité. Le i-deal ressort fortement dans les données. Dans chaque entrevue, les participants élaborent sur plusieurs exemples qui sont en lien avec le i-deal et des exemples de comment ils vivent au quotidien une expérience basée sur les principes du i-deal. La notion d'échanges et d'attentes via un mode individualisé (plutôt que collectif) entre l'employé et le superviseur direct est un élément important dans les données recueillies. Tout au long de la recherche, ce concept est présent et sert de pierre angulaire pour les participants qui s'y réfèrent de façon continue. En effet, le i-deal semble être un concept d'arrière-plan de façon bien ancrée.

### *Concept 2 – Frontières*

Comme vu dans la littérature, selon cette théorie, les individus évoluent dans des sphères personnelles et professionnelles qui sont liées entre elles et qui s'influencent de façon constante et mutuelle. L'interaction et le passage d'une sphère à l'autre sont la toile de fond de la théorie des frontières. La théorie des frontières s'articule autour de la séparation ou de l'intégration des deux sphères (personnelle vs professionnelle). Nous avons constaté dans les données l'importance de ce mouvement d'aller-retour entre les frontières chez les répondants. Ce phénomène joue un rôle important dans l'ÉVT, et il en ressort aussi le fait que la distinction entre la sphère personnelle et la sphère

professionnelle est de plus en plus embrouillée, comme le laissait présager la littérature scientifique présentée plus tôt dans cette recherche.

### *Concept 3 – Récupération psychologique*

Comme vu dans la revue de littérature, la RP est un élément crucial dans l'étude du phénomène d'ÉVT. Le moment dans lequel peut s'effectuer la RP se trouve en dehors des heures de travail ou tout moment n'impliquant pas le travail, c'est-à-dire les moments où l'individu peut vaquer à d'autres occupations, se reposer, etc. (Sonntag & Bayer, 2005). L'ensemble des répondants a mentionné d'une façon ou d'une autre l'importance d'avoir ces périodes de coupure et comment les pressions du travail nécessitent une forme de récupération.

### Analyse générale des catégories

Maintenant que nous avons résumé rapidement les concepts, nous allons ici aller plus en profondeur en détaillant chacune des catégories sous-jacentes aux concepts. Nous allons pouvoir expliquer de quelle façon elles sont ressorties dans les données.

#### Concept 1 – I-deal

On voit dans les données la notion que l'arrangement doit être adapté sur mesure et selon le contexte. Par exemple : « (...) *ça ne va pas s'appliquer pour tout le monde.* » (Participant 17) et « (...) *l'équilibre vie-travail n'est pas le même pour tous.* » (Participant 16).

Ces deux citations montrent l'importance que les employés accordent au cas par cas, c'est-à-dire à la nécessité de considérer les particularités de chaque situation plutôt que d'avoir une approche générale de la part du gestionnaire. Les données indiquent bien la préférence des travailleurs pour une gestion tenant compte de la situation de l'employé, de l'historique et du contexte. Selon les réponses aux entrevues de notre recherche, une approche individualisée permet de meilleurs arrangements, des arrangements plus appropriés et susceptibles de rendre l'employé plus heureux dans son milieu de travail. Le participant 16 indique dans la citation que la définition de l'ÉVT diffère d'un individu à un autre. On peut donc voir l'importance pour l'employeur de ne pas présumer des besoins et/ ou des modalités de l'ÉVT chez les employés. On voit donc surgir ici une des notions principales du i-deal, soit l'adaptation sur mesure qui tient compte de l'aspect unique de l'employé.

On voit également dans les réponses la logique du donnant-donnant propre à l'individualisation du i-deal :

*« (...) j'ai souvent des rendez-vous en physiothérapie et c'est le matin. Alors, j'ai des rendez-vous pendant les heures de travail et mon superviseur est compréhensif par rapport à ça. C'est vraiment idéal pour équilibre vie-travail et j'en suis reconnaissant. » (Participant 16)*

*« (...) moi je trouve que c'est toujours la relation donnant-donnant quand on peut le faire (...) » (Participant 20)*

*« (...) je sais qu'il y a toujours une ouverture d'esprit et de confiance par rapport à la famille et la flexibilité, etc. (...) » (Participant 20)*

*« Il y a des règles à suivre au niveau des conventions collectives et tout ça. Par contre, à l'intérieur de ça, mon superviseur est assez flexible au niveau des heures de travail et la façon dont on gère notre travail. » (Participant 21)*

Ces citations montrent comment l'aspect qui consiste à rendre ou à donner en retour à un superviseur flexible est quelque chose d'important. On voit ressortir dans les données la théorie de l'échange social expliquée dans la revue de littérature. La réciprocité occupe une place importante dans les réponses des participants qui se sentent le devoir de redonner au superviseur, tant au niveau de l'attitude, du comportement au travail que de la loyauté envers le superviseur. Les participants semblent, dans l'ensemble, motivés à s'engager plus en échange d'actions concrètes de leur superviseur concernant l'ÉVT. Ainsi, on voit dans le discours des répondants une tendance où ils disent s'investir plus dans le travail et la sphère professionnelle lorsque leur superviseur est ouvert et flexible pour les accommoder dans la conciliation personnelle-professionnelle.

## Concept 2 – Frontières

La notion du *crossover* que nous avons abordée dans la revue de littérature ressort aussi dans les données. On y voit, en termes de frontières, comment les expériences du milieu du travail viennent affecter directement la vie personnelle de l'employé : « (...) *mon(ma) conjoint(e) m'a souvent dit que ça parait quand je suis stressé à cause du travail là, je suis comme crispé... (...)* » (Participant 17).

On voit dans cette citation un exemple concret de *crossover* où un employé vit une situation stressante en milieu de travail et les conséquences que cela induit dans la sphère personnelle.

L'idée des cycles de la vie et de l'évolution est aussi présente. Par exemple, la citation suivante exprime bien comment un employé qui a des enfants maintenant plus vieux redécouvre une nouvelle forme d'équilibre : *« (...) je m'enlign maintenant dans cette direction, car mes enfants sont des adultes. Ils ont leur propre famille. Ils ont déménagé. Donc, c'est comme si je découvre un nouveau moi côté équilibre vie-travail. »* (Participant 20).

On voit aussi la notion des frontières fluides versus les frontières imperméables. La grande majorité des participants ont des frontières perméables. Par contre, certains répondants sont plus clairs et tranchés face à la perméabilité des frontières. Par exemple : *« (...) je fais mon 100 % le jour et le soir, je ne touche pas au cellulaire du travail. »* (Participant 21) et *« (...) je suis quand même pas pire pour me dire j'ai fini ma journée et je passe à d'autres choses. »* (Participant 21).

Ces deux citations précédentes démontrent bien une volonté déterminée de tracer une frontière qui délimite clairement le travail de la vie personnelle.

On voit aussi dans les données la notion des gardiens des frontières dans des situations dans lesquelles un ou plusieurs de ceux-ci s'assurent que l'employé reste dans la sphère voulue. Il est important de noter que la métaphore de gardiens des frontières reste une image en ce sens que la lutte pour les ressources de l'individu n'est pas toujours explicite et peut aussi s'exprimer sous forme de systèmes, de façons de faire et/ ou encore

d'influences sur l'individu, que ce soit intentionnel ou non. Par exemple, dans la citation suivante, on y voit l'employeur qui, via l'organisation du travail, lutte pour les ressources de l'employé sans être une demande directe : « (...) *il y a des choses qui tombent sur nous que des fois (...), ça consomme beaucoup de notre temps. Donc, tu veux finir ton travail mais là, tu es pris tu sais.* » (Participant 16)

### Concept 3 – Récupération psychologique

Le troisième concept qui ressort fortement des entretiens concerne la RP. On voit par exemple : « (...) *je reste maintenant très loin de la ville. C'est reposant, j'étais rendu là.* » (Participant 18), « (...) *on est capable de décrocher du travail et mieux revenir (...)* » (Participant 19), « (...) *j'avoue que c'est la partie que je trouve le plus difficile des fois de trouver du temps pour relaxer.* » (Participant 19), « (...) *quand je me lève le matin, je suis reposé et j'ai le goût d'aller travailler et Dieu merci, c'est un sentiment qui ne m'a jamais lâché. Pour moi, c'est une preuve que je suis à la bonne place avec un bon équilibre et que j'aime ce que je fais.* » (Participant 20) et « (...) *ça donne plus de temps dans une journée, plus de temps pour moi et relaxer et ça, c'est positif.* » (Participant 21).

On constate chez l'ensemble des participants les bienfaits que leur procure la RP et comment cela aide les travailleurs à se sentir mieux ainsi qu'à refaire le plein d'énergie. On observe, et ceci en conformité avec la revue de littérature, que la RP signifie plus que du repos et/ ou du sommeil au sens strict du terme. En effet, la vaste majorité des répondants indiquent dans leur discours l'importance d'activités telles que les loisirs, les

activités physiques, les rencontres sociales, etc. comme activités ayant un impact positif sur leur récupération. On note également une tendance chez les employés d'investir ou d'avoir le désir de s'investir dans diverses activités de RP dans le but de se revitaliser.

### Catégorie 1 – Ajustements mutuels

L'ajustement mutuel ressort dans l'ensemble des entrevues. Les participants expriment tous sans exception l'idée qu'un superviseur faisant preuve de flexibilité au niveau de l'ÉVT engendre chez l'employé un désir de vouloir se dépasser pour ce superviseur.

Cet ajustement mutuel qui ressort dans nos données permet de faire un lien avec la théorie de l'échange social de Blau (1964), du CP ainsi que du i-deal tel que nous le faisons remarquer dans la revue de littérature. Plusieurs citations des participants démontrent des comportements et façons de faire impliquant des ententes et/ ou des faveurs échangées basées sur des obligations futures diffuses et non précisément spécifiées. Voici quelques citations de participants allant dans ce sens : « (...) être ouvert à la conciliation vie-famille, ça fait en sorte que l'on a des employés qui sont plus motivés aussi (...) » (Participant 1), « je dois partir 30 minutes plus tôt aujourd'hui, j'ai un rendez-vous. Mon gestionnaire a dit "je ne veux pas que tu m'envoies de temps, envoie-moi pas de temps parce que je sais que tu as travaillé plus cette semaine". » (Participant 9), « (...) c'est à peu près les arrangements qu'on a, c'est très informel (...) » (Participant 11), « (...) inquiète-toi pas avec ça, la santé mentale, ce que tu vis, va prendre le temps pour toi, puis on va s'arranger

*avec le travail et tout peut attendre. » (Participant 11), « Je crois en général, je dirais elle suit les règles, mais elle est consciente que c'est pas toujours noir ou blanc. Des fois, il y a des zones grises. » (Participant 11), « C'est certain que pour moi, une gestionnaire plus flexible et compréhensible, je me sens bien et je veux en donner plus. Donc, je vais mettre plus d'efforts et je vais vraiment essayer de lui plaire parce que tu vois qu'elle fait des sacrifices de me rendre heureuse. » (Participant 11) et « Tant que tu fais tes heures, tant que tu réponds aux délais, si tu dois t'absenter de 8 h à 9 h le matin, mais tu travailles ton heure d'extra plus tard, ça dérange pas, tant que ça fonctionne avec ton horaire à toi. » (Participant 12).*

Les passages suivants montrent comment un superviseur flexible engendre une motivation et un engagement chez les employés. Les participants expriment l'intention qu'ils sont prêts à se surpasser et à donner plus à l'organisation lorsque leur superviseur est ouvert à la flexibilité :

*« (...) ça me motive, parce que j'ai une gestionnaire (...) qui comprend qu'il y a d'autres choses que le travail dans nos vies qui peut nous stresser. Donc, je me sens valorisé comme humain, comme employé (...) je me sens supporté, quand elle me demande un travail, que ça soit urgent ou pas, je me donne à 110 % (...) » (Participant 12)*

*« Puis ça fait en sorte que.... oui c'est ça... s'il y avait des demandes exceptionnelles ou quoi que ce soit qui m'obligerait à travailler une fin de semaine, ça serait sans aucune hésitation et je suis prêt à donner en échange. » (Participant 5)*

*« (...) c'est que la manière dont ça fonctionne, c'est du donnant-donnant... dans notre équipe quand tu donnes, et bien tu peux prendre quand tu as besoin de prendre... » (Participant 6)*

« (...) c'est donnant-donnant. Je vois aussi que la flexibilité doit aller des deux côtés. » (Participant 5)

Le passage suivant montre à l'inverse comment la rigidité du superviseur peut entraîner un employé à moins s'engager et, par conséquent, à donner moins au travail lorsque le superviseur est trop rigide :

« (...) donc, même si j'avais une charge de travail qui était plus ou moins correcte à mon ancien travail, j'y allais de reculons sachant que la gestion n'était pas ouverte à déroger au niveau des directives et de permettre une certaine flexibilité donc l'impact était que le travail était bien fait, mais je ne me donnais pas. Je ne me dépassais pas pour quelqu'un qui ne se dépassait pas pour moi. » (Participant 7)

« Pourquoi je me forcerais et pourquoi je me plierais en quatre quand ce n'est pas reconnu. » (Participant 11)

Tout au long de la collecte de données, nous avons pu noter dans les réponses la présence d'ajustements mutuels entre les employés et les superviseurs permettant la mise en place de façons de faire flexibles favorisant un meilleur ÉVT chez les employés. Ces ajustements mutuels sont, pour la grande majorité du temps, sous forme informelle; ils ne prennent pas la forme d'ententes formelles écrites, mais se font plutôt verbalement. L'utilisation de l'expression « donnant-donnant » revient régulièrement dans les données, renforçant le concept ou l'idée de redonner en guise d'ajustement mutuel. Les ajustements mutuels semblent être fondés sur une relation de confiance entre le superviseur et l'employé et sont basés sur l'honnêteté transparente de part et d'autre : « (...) c'est facile d'avoir un arrangement. » (Participant 16), « (...) autant on a besoin de quoi que ce soit, d'un arrangement ou d'une journée ou peu importe, c'est toujours flexible et ouvert. » (Participant 16), « (...) alors je pense que c'est donnant-donnant et que ça motive à être

*plus engagé.* » (Participant 16), « (...) *accepter plus de travail à faire, mais j'étais toujours très supporté quand j'avais besoin de temps pour moi-même.* » (Participant 20), « (...) *c'est toujours la relation donnant-donnant quand on peut le faire.* » (Participant 20) et « *Il y a des règles à suivre au niveau des conventions collectives et tout ça... par contre, à l'intérieur de ça, il est assez flexible.* » (Participant 21).

## Catégorie 2 – Relation avec le superviseur

Une relation sincère, candide et positive avec le superviseur apparaît comme un thème constant chez l'ensemble des participants. Ceci semble être un apriori incontournable comme toile de fond à ce qui permet de construire le i-deal.

Comme vu dans la revue de littérature, le rôle du superviseur immédiat et ses décisions discrétionnaires formelles et informelles sont cruciaux en ce qui a trait à la perception de la flexibilité pour l'employé (Hammer & Zimmerman, 2011) :

*« (...) il y a beaucoup d'ouverture, donc des conditions gagnantes pour rendre le tout agréable. »* (Participant 5)

*« (...) dans tous les cas, 100 % du temps je n'ai ressenti que de l'empathie, de la sympathie et de l'ouverture par rapport à des modifications de dernière minute pour des éléments qui sont hors de notre contrôle (...) »* (Participant 5)

*« (...) d'un ancien superviseur, je n'aimais pas la rigidité, la conformité... le conservatisme en fait qu'il y a un modèle de travail et tout le monde doit suivre et tout le monde le même moule, les mêmes outils, les mêmes heures.... Alors que tout le monde a une réalité qui lui est propre. Donc, c'est ça (...) »* (Participant 5)

*« un ancien gestionnaire (...) criait après ses employés, c'était pas agréable (...) c'était pas un bel environnement de travail, ça nous affectait directement. »* (Participant 1)

« (...) c'est quelqu'un qui, premièrement, s'intéresse à nous comme personne. Donc, je ne pense pas que c'est possible d'être à l'écoute des besoins des employés si on ne s'intéresse pas à eux comme personne. » (Participant 1)

« (...) si jamais j'ai un rendez-vous, elle est très flexible. Elle dit oui pas de problèmes, prends ta journée, tu peux faire tes heures la semaine prochaine. Donc, elle est très flexible, elle comprend notre vie personnelle, donc... ça me rend moins de stress, car je sais que mon superviseur comprend ma vie personnelle. » (Participant 2)

On peut voir aussi l'impact de cette flexibilité sur la rétention : « (...) cette relation fait que je n'ai pas envie de quitter l'organisation. » (Participant 16).

Le sentiment chez l'employé qu'il peut compter sur le support du superviseur joue aussi un rôle non négligeable dans l'établissement d'une relation de confiance permettant un i-deal fonctionnel. On peut le voir dans ces passages : « (...) je me sens, en tant qu'employé, je me sens supporté dans ma vie personnelle. Je me sens aussi supporté dans ma vie professionnelle. » (Participant 12), « (...) on sent qu'il a confiance en ses employés et que comme on dit en anglais, he got your back. » (Participant 16), « (...) il garde un œil sur nous (...) il est préoccupé de vouloir savoir et s'assurer qu'on est ok. » (Participant 16), « (...) j'ai une bonne entente avec mon superviseur et ça va super bien. J'ai pas le goût de m'en aller et ne plus avoir la même relation (...) donc, c'est à cause de cette relation que je tiens encore à ce poste-là. » (Participant 16), « C'est vraiment important d'avoir une bonne relation... » (Participant 16), « (...) Un superviseur idéal est quelqu'un qui prend des nouvelles. » (Participant 17), « (...) c'est quelqu'un de super humain (...) j'apprécie vraiment. » (Participant 18) et « (...) c'est quelqu'un qui prêche

*par l'exemple. Il ne va pas travailler le soir ou le weekend en temps normal... il est pour l'équilibre vie-travail. » (Participant 21).*

L'ensemble des participants invoquent les bénéfices d'une relation positive avec leur superviseur et comment cela leur permet de se sentir à l'aise avec les ajustements mutuels concernant l'ÉVT. Il y a un consensus dans les réponses en lien avec l'importance d'une relation saine et humaine entre les deux parties et comment cette relation a des effets directs sur la gestion de l'équilibre de vie chez le travailleur. Cette unanimité aperçue dans l'ensemble des verbatim témoigne de comment cette relation marque les employés et comment ils tiennent à ce type de lien positif.

La majorité des répondants trouve agréable de travailler avec un superviseur avec lequel il existe une bonne relation. Les données semblent démontrer que ceci est vécu comme bénéfique et s'avère être la source d'une atmosphère apaisante.

### Catégorie 3 – Sphère du travail

Tel que noté dans notre revue de littérature, le partage des expériences positives du travail augmente le bien-être et les effets positifs (Gable et al., 2014) sur la personne. Cela fait référence au fait de partager, capitaliser et apprécier les expériences positives. À l'inverse, l'individu qui perçoit négativement son bien-être au travail aura tendance à considérer que son travail n'a pas de sens, tout comme le milieu dans lequel il œuvre. Il aura tendance à avoir des symptômes de stress et/ ou de la détresse psychologique ainsi

que des troubles de santé physique (Morin, 2006) : « (...) pour le superviseur, on n'est pas des robots. Donc, c'est ça, c'est là que je trouve mon équilibre. » (Participant 6) et « En télétravail (...), au lieu de prendre un café avec une collègue de travail je vais faire une brassée de lavage. » (Participant 11).

Plusieurs participants soulignent la difficulté de faire une coupure entre le travail et la vie privée :

« (...) c'est juste trop facile de retourner à ton ordinateur, de continuer à travailler un peu plus longtemps parce que tu te dis "ma cuisine est juste là"... l'équilibre de vraiment te mettre des barrières, pour moi, c'est un peu plus difficile parce que je veux bien faire mon travail. » (Participant 11)

« (...) que je trouve qu'il n'y a pas de coupure entre justement le bureau, faut être très discipliné, j'devrais dire, pour faire une coupure entre le travail et à la maison, parce que c'est très facile justement, d'ouvrir l'ordinateur, tu passes devant, t'as le goût de l'ouvrir, il y avait telle chose qui restait, est-ce que c'est rentré, pas rentré, donc faut être discipliné, à savoir que, non ok, je n'ouvre pas mon ordinateur. » (Participant 14)

« (...) le travail est comme tout le temps devant moi. Donc, c'est difficile de couper un peu. » (Participant 14)

Les données indiquent aussi que les besoins sont différents pour tous, l'aspect de la spécificité de chaque cas ressort donc également beaucoup ici. Voici des exemples de citations qui reflètent l'individualisation :

« (...) ça dépend des personnes et leurs besoins (...) » (Participant 1)

« (...) il y a un besoin d'agir de la même façon de la part de la gestion entre les personnes qui des fois semblent nuire à la flexibilité possible, car certains gestionnaires agissent exactement pareil. » (Participant 3)

« (...) juste, l'empathie et de la compréhension que chaque employé a des besoins distincts. C'est pas un one size fits all... chacun vit une situation différente. Chacune a une vie personnelle et privée différente. » (Participant 13)

« L'équilibre vie-travail, tout le monde le vit différent. Il y a des moments je travaille plus tard et je fais plus de travail, mais c'est ça qui me fait du bien à ce moment-là dans la période que je suis de ma vie. Donc pour moi, l'équilibre vie-travail, c'est pas égal entre vie et travail. » (Participant 16)

Le télétravail semble avoir beaucoup de points positifs, mais induit aussi chez plusieurs participants des difficultés à tracer la limite entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle : « (...) m'assurer de prendre soin de mon bien-être, autant mental que physique, et c'est quelque chose que je me retrouve à devoir travailler continuellement, parce que c'est facile de juste travailler, mais c'est pas sain non plus. » (Participant 13)

Certains participants ont mentionné la situation de la pandémie Covid-19 et ses conséquences, soit les mesures de confinement et le télétravail obligatoire sur le long terme :

« (...) depuis le Covid, ce sont des 24 heures par jour à la maison, et surtout, dans la maison, donc c'est ça, des fois c'est un petit peu plus difficile de faire cette distinction-là, de fermer mes dossiers mentalement comme dans le transport en commun, bien j'ai un petit peu plus de difficultés à faire ça, parce que là, c'est le bureau est ici, les activités sont ici, le(la) conjoint(e) c'est ici, c'est juste toute rassemblé à la même place, puis j'trouve ça un petit peu plus un défi, gérer tout ça. » (Participant 14)

« (...) c'est l'espace physique qui amène un aspect psychologie, quand physiquement, mon travail n'était pas ici, ben ma maison représentait autre chose pour moi. Alors qu'aujourd'hui, ma maison représente tout; représente les activités, le repos, le travail... tout est comme centré dans un endroit, puis je trouve que ça a vraiment un impact sur le psychologique, qu'il n'y a plus cette distanciation-là entre tous ces éléments-là. » (Participant 14)

La majorité des répondants indiquent que le travail prend une place importante dans leur vie. L'analyse des verbatim est en accord avec le fait que l'espace professionnel représente une part importante de la vie des employés et que cet espace occupe aussi une place considérable dans l'esprit du travailleur même lorsqu'en situation hors travail : « (...) *par la nature du travail, il y a des choses qui tombent sur nous.* » (Participant 16), « (...) *j'avais trop d'heures supplémentaires accumulées, car on me donnait trop de travail et ça continuait.* » (Participant 17) et « (...) *dans le quotidien, il y avait des moments dans lesquels j'étais peut-être plus tiré des deux côtés au niveau des responsabilités professionnelles.* » (Participant 20).

Le débordement de la sphère du travail dans la vie personnelle semble pratique courante et met en évidence la zone grise concernant la démarcation entre les deux sphères.

La plupart des répondants ont aussi indiqué que l'avancement des technologies telles que les connexions rapides à distance, les logiciels de vidéoconférence (MS Teams ou Zoom), l'accès aux courriels sur les téléphones mobiles et/ ou la présence accrue du télétravail contribuent à permettre à la sphère du travail de prendre de l'expansion en dehors des heures traditionnelles de travail. Les citations présentent un portrait intéressant de la manière dont les employés ressentent les imprévus du travail et la difficulté de contrôler les priorités et les charges de travail qui sont imposées par ce biais. À certains moments, ce manque de contrôle fait en sorte que la sphère du travail soit perçue comme

envahissante, rendant plus difficile la gestion des sphères et des impacts sur les autres sphères de l'individu.

#### Catégorie 4 – Sphère hybride

La sphère hybride ressort fortement comme nous l'avons vu dans la théorie des frontières. La question de la séparation entre le travail et la vie personnelle est une zone grise pour plusieurs employés : « (...) *c'est sûr que des fois c'est difficile de séparer le travail de la maison, surtout avec l'accès direct aux courriels* » (Participant 14).

Les microtransitions entre la sphère du travail et la sphère de la vie personnelle invoquées dans la revue de littérature sont nombreuses. De plus, la démarcation du début et la fin de ces microtransitions est vague, floue et nébuleuse : « (...) *on est à la course, on continue de travailler plus tard et là on fait le souper et ensuite on reprend, puis les enfants, mais tu penses à un dossier* » (Participant 11).

#### Catégorie 5 – Sphère personnelle

Si l'individu éprouve des difficultés dans sa sphère personnelle, ces difficultés peuvent se présenter dans son milieu de travail comme nous l'avons noté dans la revue de littérature. Ceci peut entraîner un stress et un débalancement émotionnels (Bourne et al., 2012). C'est dans cet esprit que plusieurs auteurs soutiennent l'importance en ÉVT d'aborder l'individu de façon holistique, c'est-à-dire la nécessité de reconnaître que les

employés ont des rôles et responsabilités autres que ceux reliés au travail (Bourne et al., 2012) :

*« (...) oui je travaille mais comment je peux avoir une belle vie en dehors du travail et je pense que ça, c'est de plus en plus important, il y a d'autres priorités, il y a d'autres valeurs. » (Participant 1)*

*« les employés, ils ont une famille (...) donc que tu accomodes ou non, ils vont avoir ces problèmes. C'est juste la façon dont ils vont dealer avec ces problèmes donc si on les accomode pas, ils vont devoir gérer ça de leur temps personnel ou de demander à d'autres gens, ça va juste poser un stress, ils vont quand même devoir le faire. » (Participant 1)*

*« (...) une personne qui te comprend comme être humain que tu n'es pas juste un numéro qui comprend que oui, tu as une autre vie en dehors du travail, c'est une des qualités les plus importantes pour un gestionnaire. » (Participant 2)*

*« (...) ce que j'aime beaucoup, c'est la séparation entre le travail et dans ma vie privée, lorsque je suis dans ma vie privée, je ne pense jamais au travail. » (Participant 6)*

*« (...) ce que j'aime dans ma vie personnelle, c'est justement d'avoir la tête libre pour me concentrer sur ma famille. » (Participant 6)*

*« (...) j'aime bien travailler de la maison parce que j'habite quand même loin du bureau. Donc, je sauve à peu près trois heures de trafic ou de déplacement par jour. Donc, ces trois heures, ça me permet de dormir plus le matin, puis le soir de plus profiter de ma vie personnelle. » (Participant 11)*

Un autre aspect important de la sphère personnelle est en rapport avec l'évolution de la vie de l'employé. Les données indiquent que les situations changeantes au niveau de la vie personnelle ont une incidence sur les besoins et/ ou les désirs de l'employé concernant son ÉVT. Il est aussi intéressant de noter que ces besoins évoluent dans le temps. Ainsi, il ressort des entrevues que ce qui est important et/ ou nécessaire à un moment précis dans le temps ne sera pas nécessairement la même chose dans le futur. Voici des exemples :

« (...) mes besoins ont changé beaucoup justement avec le temps. »  
(Participant 3)

« Je dirais que mon équilibre travail-famille dépend de mon emploi et de ma situation familiale. Quand tout va bien dans ma vie personnelle, ça ne me dérange pas de travailler en excédentaire, parce que j'ai pas de responsabilités à la maison. » (Participant 12)

« (...) de savoir je pense s'ajuster aux besoins, les besoins d'un employé peuvent aussi évoluer, selon si y'a des enfants, pas d'enfants, des parents âgés, j pense qu'un gestionnaire-- d'être à l'écoute des besoins des employés et même des fois, c'est proactif. » (Participant 13)

« (...) pour moi présentement, c'est surtout la vie familiale. » (Participant 17)

« (...) j'ai fait un retour à l'université pour mon propre épanouissement. »  
(Participant 20)

#### Catégorie 6 – Sentiment de bien-être

On peut définir le bien-être psychologique au travail comme une expérience subjective positive où l'employé tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit pour soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation (Dagenais-Desmarais & Privé, 2010). Le bien-être psychologique est aussi un état d'équilibre et d'aisance du corps et de l'esprit, caractérisé par l'estime de soi, l'équilibre psychologique, la maîtrise de soi et des événements, la sociabilité, l'implication sociale et un sentiment de bonheur (May et al., 2004).

Dans la citation suivante, un participant explique les bienfaits qu'il ressent d'avoir un superviseur flexible : « On dirait que ça enlève littéralement un stress de notre vie. »  
(Participant 5).

La recherche du sentiment de bien-être est un élément qu'on retrouve chez l'ensemble des participants sans exception. Ce désir de vivre une vie épanouie et de profiter d'un ÉVT bien concilié refait surface dans chaque entrevue et s'impose comme un concept majeur. Il ressort entre autres des données que le bien-être est un état très personnel à chacun et que la recherche du bien-être via l'ÉVT va dans le même sens; il varie selon chaque employé :

*« Ça me fait toujours rire quand on parle d'équilibre vie-travail, car ce n'est pas la même notion pour tout le monde (...) moi présentement, j'ai la satisfaction en travaillant plus donc d'être obligé de faire un équilibre et donner au niveau personnel, c'est comme s'il fallait que là, je dois donner plus de temps ici, mais ici, ça ne me tente pas d'en donner du temps en ce moment. »* (Participant 16)

*« (...) il ne faut pas nous pousser à nous imposer un modèle de vie d'équilibre vie-travail. »* (Participant 16)

Les données indiquent que les employés sont attachés à leur sphère personnelle et que cette dernière représente les moments privés importants dans leur vie. La sphère personnelle ressort tout au long des entrevues comme un domaine de repos, d'évasion du travail, de moments de qualité avec les proches, etc.

Il ressort aussi avec une très grande force chez l'ensemble des participants que la sphère personnelle est constamment assaillie par la sphère professionnelle. Les employés réagissent différemment face à ce constat, mais le contexte est le même : une intrusion (ou tentative d'intrusion) de la sphère professionnelle dans la sphère personnelle, soit par obligation, pression professionnelle, éthique de travail, etc.

## Catégorie 7 – Sentiment de stress

Le stress peut se produire lorsque l'individu sent qu'il doit constamment performer plus rapidement ou lorsque les demandes personnelles et professionnelles dépassent les ressources nécessaires de l'individu. Ceci peut amener chez le travailleur un sentiment de perte de contrôle et une impression de ne pas être à la hauteur des attentes. Ce sentiment, comme nous l'avons noté dans la revue de littérature, peut alors jouer négativement sur la confiance et la performance de l'employé. De cette situation découlent des impacts négatifs directs et indirects sur la productivité organisationnelle et sur le bien-être individuel :

*« (...) j'ai eu des gestionnaires qui stressaient beaucoup et veut, veut pas, ça stresse nous aussi. » (Participant 1)*

*« (...) moi je me rappelle un employeur précédent, l'odeur du bureau quand je rentrais le matin (...) c'était ma condamnation, je rentrais, je m'assois dans ma chaise, c'est comme si je mettais une chaîne sur mon pied et sur ma chaise et je venais faire mon temps au bureau. » (Participant 6)*

*« (...) j'oubliais de manger ou je ne mangeais presque pas euh, j'allais à la toilette à la dernière minute parce que j'avais tellement de rencontres ou d'appels que je ne pouvais pas me permettre d'aller aux toilettes aussi souvent je voulais. » (Participant 12)*

*« (...) ça peut arriver de rester plus tard et le volume de travail, mais on dirait que c'est assez une tendance. Donc, c'est un peu démotivant. » (Participant 16)*

*« (...) ça paraît quand je suis stressée. » (Participant 17)*

*« le volume et le temps... pas assez le temps... c'est un peu difficile ... à part de ça... comment je dirais la rapidité des choses. » (Participant 21)*

La notion de stress est omniprésente dans les entretiens, bien qu'elle s'exprime différemment chez chaque employé, elle ressort dans l'ensemble des données. Les sources

de stress proviennent autant de la sphère personnelle que de la sphère professionnelle. Au niveau personnel, il peut s'agir par exemple de s'occuper de parents vieillissants ou encore d'avoir de jeunes enfants à charge. Au niveau professionnel, plusieurs exemples sont nommés par les répondants concernant la charge de travail et le peu de contrôle sur ce volume de travail. Dans des passages des verbatim faisant allusion à des stresseurs, on note aussi que les participants sont en situation difficile. On note par exemple des silences. Le répondant prend une pause avant de continuer le discours, montrant la lourdeur du sujet. Un exemple frappant est le participant 8 qui parle avec émotion de la manière dont la surcharge causée par le soutien à un parent vieillissant et malade est lourde et exténuante.

### Analyse intragroupes

Cette section présente des résultats obtenus pour chacun des sept groupes. Nous allons aborder chaque groupe individuellement. Le Tableau 7 résume les principales tendances. Elles seront ensuite expliquées.

**Tableau 7**

*Tendances chez les groupes étudiés dans cette étude doctorale*

No	Groupe	Principale tendance
1	Employés avec jeunes enfants	Sentiment de perte de contrôle
2	Jeunes employés	Désir d'activités sociales
3	Employés plus âgés	Équilibre vie-travail adapté aux besoins personnels de l'employé
4	Employés féminins	Poids élevé en termes de responsabilités à l'extérieur du travail
5	Employés avec parents vieillissants	Sentiment d'impuissance
6	Employés membres d'une communauté culturelle	Vision de famille élargie
7	Employés en situation de handicap	L'importance de la spécificité de l'employé et de la situation

#### Groupe 1 – Employés avec jeunes enfants

Il ressort des données chez les employés avec jeunes enfants la perception et le ressenti d'un stress éprouvé en tant que parent. Selon les répondants, les tâches et les demandes se multiplient avec la charge d'un ou plusieurs jeunes enfants. Le parent doit jongler avec le fait d'être constamment sollicité par l'organisation et la gestion de la vie familiale : « *avec deux jeunes enfants (...) oui, c'est vraiment prenant à ce niveau-là.* » (Participant 3).

De plus, on voit émerger la tendance dans les réponses que le fait d'être fatigué augmente la difficulté de gérer efficacement le stress. C'est alors que peuvent apparaître

des manifestations et/ ou des comportements par exemple de colère comme le montre ce passage :

*« (...) si tu as une jeune famille, c'est sûr que ça va faire une différence (...) le gestionnaire peut trouver des excuses ou peut ne pas offrir cette flexibilité ou limiter la flexibilité, en fin de compte. » (Participant 1)*

*« (...) je reviens d'un congé parental. Donc pour moi, c'est sûr que c'était une nouvelle réalité le travail. Il y a des difficultés dans le sens ou avant, je faisais beaucoup de temps supplémentaires que maintenant je ne peux plus faire (...) dans le temps que j'ai pour accomplir mes fonctions, donc c'est beaucoup à la course (...) » (Participant 4)*

*« je dis à mon jeune que j'ai pas le temps pour toi (rire)... ça te fait réagir d'une façon que tu ne réagirais pas normalement parce que tu es stressé donc c'est... c'est une réaction normale. » (Participant 11)*

*« (...) on n'a pas beaucoup de temps et plus les enfants sont jeunes, plus ils se couchent tôt, alors encore moins de temps... les lunchs... ça s'accumule... ça prend beaucoup de temps. » (Participant 11)*

## Groupe 2 – Jeunes employés

Pour les jeunes employés, l'un des critères les plus importants semble être l'équilibre vie professionnelle et vie privée. Il est impératif pour eux que la journée soit bien balancée et rythmée entre travail et activités personnelles. Selon ce qui ressort des réponses, cela ne signifie pas qu'ils sont moins engagés envers l'organisation, mais plutôt que leur relation au temps est différente. Les jeunes employés sont à la recherche d'expériences de travail épanouissantes, alliant travail, plaisir et autonomie. Par exemple, l'analyse du contenu des réponses des jeunes employés montre que ces derniers veulent travailler dans un environnement qui contribue activement à leur sentiment de bien-être. La qualité de vie au travail et l'équilibre entre temps professionnel et temps personnel reviennent

fréquemment dans leurs commentaires (p. ex., les Participants 2, 9 et 12 en font mention). Ils sont prêts à beaucoup travailler, à condition de pouvoir gérer leur temps eux-mêmes et de pouvoir adopter leurs propres méthodes de travail. Les jeunes employés sont plus que jamais à la recherche d'expériences de vie, d'échanges et de lien de confiance.

Un élément important qui ressort des participants du groupe des jeunes employés repose particulièrement sur l'importance d'avoir une qualité de vie. Plusieurs passages dénotent cet aspect, par exemple : « (...) *j'ai toujours voulu un bon équilibre en dehors du travail.* » (Participant 2).

Les jeunes employés semblent accorder une place importante à l'idée d'avoir un mode de vie dans lequel le travail reste central tout en permettant d'avoir une vie épanouie dans les différentes sphères. Il en ressort un désir de trouver l'équilibre non seulement en termes de temps, mais aussi en termes d'épanouissement professionnel en milieu de travail. Ainsi cet aspect de l'équilibre est unique aux jeunes employés qui ne semblent pas tant chercher un équilibre en termes de nombre d'heures de travail et/ ou d'horaires de travail, mais plutôt en termes de tâches, de carrière motivante et de balance globale.

### Groupe 3 – Employés plus âgés

Contrairement aux autres groupes, il émerge des tendances pour ce groupe, mais de façon bien moindre que pour les autres groupes de la diversité. Ainsi, la principale notion

qui ressort est celle qui se rapporte à la forte volonté d'avoir un ÉVT adapté aux besoins personnels de l'employé.

On remarque aussi l'importance du travail bien accompli et l'éthique face au travail au niveau de ce groupe. Les participants plus âgés invoquent l'obligation qu'ils se donnent de bien structurer leur travail et de se dépasser au travail : « (...) *j'ai été élevé comme ça. Donc, j'ai toujours mis 100 % des efforts dans le travail... et ça a toujours été important.* » (Participant 16), « (...) *l'importance de bien travailler et du travail bien fait.* » (Participant 18), « (...) *on ne travaille pas dans une urgence d'hôpital (...)* » (Participant 18), « (...) *je suis comme plus vieux, je peux me détacher (...)* » (Participant 18), « (...) *oh mon dieu, je me considère chanceuse...* » (Participant 20) et « (...) *je suis quand même professionnel. Je serais capable de continuer mon travail.* » (Participant 21).

On remarque aussi un certain sentiment de laisser aller face au stress du travail et une capacité de relativiser : « (...) *je suis capable de départager les deux... c'est sûr que je suis capable de déconnecter c'est sûr il y a des choses que je garde en tête... ça c'est normal, mais autre que ça, je suis capable de déconnecter.* » (Participant 21).

#### Groupe 4 – Employés féminins

Il ressort que les participants de sexe féminin ont un poids élevé en termes de tâches domestiques, surtout les femmes ayant des enfants. Les femmes consacrent plus de temps

que les hommes aux tâches domestiques et ce sont elles qui adaptent le plus souvent leur horaire aux besoins de leur famille. On peut voir dans les données le concept de surcharge qui revient souvent, indiquant comment les participantes féminines semblent devoir composer avec une charge sur deux fronts, soit professionnel et familial, plus particulièrement pour les femmes mères de famille : « *Je trouve ça fatigant (...), j'ai l'impression que la maison est toujours bordélique.* » (Participant 3).

On voit dans cet extrait de verbatim l'impact psychologique et la manière dont la participante trouve difficile de jongler avec les différents rôles ainsi qu'en conséquence, le ressenti d'une sensation de pression : « (...)  *dans le temps que j'ai pour accomplir mes fonctions, donc c'est beaucoup à la course (rire)* » (Participant 4).

Il est possible dans cet extrait de noter encore une fois la pression et le sentiment d'être constamment à la course. Le rire de la participante dénote aussi le fait que la situation est prenante et réelle.

En conclusion, il est important de souligner le fait qu'il semble que le poids de la surcharge que nous voyons chez les femmes soit considérablement plus élevé et présent chez les femmes étant aussi mères de famille.

### Groupe 5 – Employés avec parents vieillissants

Les données montrent un stress élevé et des situations complexes qui se rapprochent de ceux du groupe précédent : « (...) *mon parent est âgé avec une maladie chronique (...) et il commence à avoir un peu de démence.* » (Participant 16) et « (...) *le fait que je gère mon parent en ce moment. Donc, tout ce qui est ma vie personnelle, si je pouvais comme m'éloigner et partir en courant et laisser tout ça, je ne le ferais pas mais j'imagine.* » (Participant 16).

Cette citation démontre très bien l'état d'esprit des employés s'occupant d'un parent âgé, c'est-à-dire une situation dans laquelle il y a énormément de pression et en même temps, un sentiment de culpabilité de songer à vouloir simplement prendre du temps pour soi-même : « (...) *le temps que mes parents aillent mieux.* » (Participant 1).

Les données concernant ce groupe font ressortir une tendance commune : le sentiment d'être submergé. En effet, on note de façon très marquée chez l'ensemble des participants de ce groupe une émotion très forte en lien avec le sentiment de se sentir démuni, fatigué et exténué. Les participants expliquent comment s'occuper des parents vieillissants représente une charge supplémentaire qui conduit à la fatigue chronique et à un sentiment de perte de contrôle sur leur vie. Cette responsabilité additionnelle semble épuiser les employés qui se sentent pris entre le travail, leurs responsabilités et leurs parents vieillissants : « (...) *je m'occupe d'un parent vieillissant, c'est une source de stress.* » (Participant 8).

Ce passage montre comment le fait de travailler et de s'occuper d'un parent âgé peut s'avérer être un stresser important pour le travailleur. Ceci est observable tout au long des données concernant ce groupe. Il émerge des données une forme de désespoir face à cette situation. Il est important de souligner que du même coup, l'ensemble des participants de ce groupe ne se plaint pas de la décision du choix de s'occuper de leurs parents âgés, mais plutôt des impacts que cela amène sur leur vie personnelle. En d'autres mots, les membres de ce groupe ne semblent pas regretter leur choix, mais ils trouvent difficile ce que cela engendre. Par exemple : « *C'est ma mère, la famille, donc je le fais.* » (Participant 8).

Dans les données, on voit poindre le sentiment à l'effet de ne jamais en faire assez au travail et à la fois de se sentir coupable de ne pas en faire assez pour le parent. De plus, lorsque l'employé a des enfants, ce sentiment semble amplifié. On voit que les employés avec des parents vieillissants ont du mal à trouver un équilibre et la difficulté à lâcher prise. Ce commentaire le montre bien : « *En même temps je m'occupe de ma mère (...) donc, ça amène un autre défi.* » (Participant 4).

Être responsable d'un parent vulnérable implique aussi pour le travailleur d'être moins présent auprès de la famille. Le temps passé à aider et à supporter le parent vieillissant a un impact direct sur la famille en termes de présence; et à cela s'ajoute également l'impact émotionnel qui vient affecter l'employé dans son milieu de famille.

## Groupe 6 – Employés membres d'une communauté culturelle

L'aspect de l'importance de la famille ressort énormément chez les participants issus de communautés culturelles. La famille joue un élément central chez l'employé et l'ÉVT prend toujours en considération la famille : « *Comme personnellement moi je suis d'origine XX (\*origine masquée pour fin de confidentialité) donc on est plus familial, on comprend...tes enfants, ta famille (...)* » (Participant 2) et « *(...) surtout la vie familiale (...)* » (Participant 17).

L'importance d'être proche de la famille et de pouvoir être disponible ressort. Les participants issus de communautés culturelles placent une emphase sur le fait d'être proches de la famille et de pouvoir passer du temps avec eux.

Un des incidents critiques indiquait justement comment un congé avait été refusé, et le participant ressentait que son superviseur n'accordait pas autant d'importance à la famille que lui. Un autre exemple, le participant 7 invoque régulièrement la famille. Il mentionne par exemple sa famille à maintes reprises durant l'entretien, plus d'une quinzaine de fois. Ce participant indique d'ailleurs aussi comment en arrivant en emploi, il indiqua dès le début à son superviseur l'importance de la famille pour lui de la famille.

Un autre élément qui émerge concerne la définition de la famille chez les participants. Les participants réfèrent souvent aux obligations familiales non seulement pour la famille nucléaire, mais aussi pour la famille élargie. Ceci est une observation

unique pour ce groupe. Par exemple, le passage suivant montre comment un employé lors d'une situation d'obligation familiale discute avec son superviseur qu'il considère un ami très proche de la famille de longue date comme un membre de la famille : « (...) *l'autre fois, c'est une personne âgée proche comme mon grand-père, j'ai expliqué à mon superviseur (...)* » (Participant 10).

#### Groupe 7 – Employés en situation de handicap

L'importance du cas par cas émerge de façon importante dans les réponses des participants en situation de handicap. La situation de ces participants démontre l'attention accordée à la flexibilité du superviseur capable de s'adapter selon les situations particulières. Il semble important pour les employés en situation de handicap de travailler avec un superviseur qui possède cette ouverture et qui soit capable de comprendre l'aspect unique de chaque personne et de chaque situation plutôt que d'avoir une formule standard s'appliquant uniformément pour tous.

On remarque aussi que les personnes en situation de handicap ressentent une plus grande pression de performer afin d'être à la hauteur et de ne pas décevoir l'employeur et les collègues; ce qui engendre un grand investissement personnel dans le travail et indirectement, vient affecter l'ÉVT. Par exemple : « (...) *je vais me sentir stressé, car j'ai l'impression d'avoir fait une gaffe.* » (Participant 3).

Cette citation montre le stress vécu par l'employé qui vit ce sentiment de devoir s'assurer que le travail effectué est comparable à ses collègues et la manière dont cela exerce un poids continu sur le travailleur concernant la livraison du travail et le souci de devoir bien faire pour de ne pas être perçu comme étant moins compétent.

Il ressort aussi des données de ce groupe le désir d'avoir une adaptation sur une base individuelle avec une participation active du travailleur. Il peut s'agir d'aménagement dans l'organisation du travail ou d'autres formes d'arrangement : « (...) *donc, c'est plus une question de structure (...) donc je pense que la volonté est là, alors je ne peux pas dire que je changerais quelque chose.* » (Participant 16) et « (...) *le transport a toujours été quelque chose que je trouvais long après une longue journée de travail.* » (Participant 19).

#### Analyse intergroupes

Nous allons dans cette section parler des comparaisons et des résultats intergroupes. Comme nous ne rapportons que les résultats qui ont émergé de façon importante, nous ne rapporterons pas toutes les relations intergroupes possibles, mais plutôt celles démontrant des différences importantes et pertinentes (voir Tableau 8).

**Tableau 8***Résumé des analyses intergroupes*

Relation	Résumé de l'analyse
Employés plus âgés VS Jeunes employés	Étape de la vie et évolution
Employés avec parents vieillissants VS Employés avec jeunes enfants	Notion de stress élevé face aux pressions
Femmes et parents avec jeunes enfants	Surcharge plus élevée

## Analyse intergroupes 1 – Employés plus âgés VS Jeunes employés

L'étape de la vie prend une importance beaucoup plus grande chez les employés âgés comparés aux jeunes employés. Les données semblent montrer que les employés plus âgés ont des besoins personnels et professionnels qui ont évolué durant leur vie et carrière, soit des besoins et attentes qui se modulent selon leur situation actuelle, mais qui pouvaient être différents dans le passé. Ainsi, l'ÉVT désiré sera différent. Nous avons vu dans les données concernant les jeunes l'importance d'avoir un équilibre permettant une certaine balance pour des activités sociales et/ ou de loisirs. Ce qui est présentement un désir pour telle ou telle activité pour les jeunes est par contre sujet à changement en lien avec les changements et expériences de vie de l'employé. L'analyse intergroupes de ces deux groupes d'employés permet de saisir l'importance de la fluidité dans le cheminement de vie et de carrière des employés ainsi que de l'impact que ce cheminement dynamique peut avoir sur l'employé.

### Analyse intergroupes 2 – Employés avec parents vieillissants VS Employés avec jeunes enfants

On voit une similarité concernant la notion de stress élevé dans ces deux groupes. En effet, les données montrent que cet aspect revient constamment dans ces deux groupes et de façon presque identique. Les travailleurs avec parents vieillissants et les travailleurs avec jeunes enfants subissent des pressions extérieures sur lesquelles ils ont très peu de contrôle. L'analyse intergroupes permet de constater une très forte similarité du stress vécu chez ces deux groupes d'employés et une difficulté commune de gérer la conciliation vie-travail. Dans les deux cas, il est possible de constater un sentiment de perte de contrôle sur la gestion du temps et l'impression d'être submergé par les demandes que l'employé subit plutôt sans pouvoir le maîtriser. Dans les deux groupes, cette émotion est extrêmement présente.

L'imprévisibilité ressort aussi dans les données au travers de situations inattendues qui arrivent et qui forcent l'employé à rapidement trouver des solutions de façon instantanée et à réorganiser des horaires bouleversés par ces moments imprévisibles.

### Analyse intergroupes 3 – Femmes et parents avec jeunes enfants

Cette analyse se situe surtout au niveau de l'identité multiple. On remarque que les femmes qui sont aussi parents de jeunes enfants subissent une pression plus élevée et intensifiée. Ainsi, en observant les croisements des participants appartenant à ces deux groupes, on dénote un sentiment plus fort que chez les autres au niveau de la surcharge et

du sentiment d'être débordé avec difficultés d'y arriver. On voit aussi que l'appartenance à ces deux groupes augmente fortement le sentiment de stress qu'on constate souvent chez les participants membres de ces deux groupes. Ceci confirme d'ailleurs ce qu'on retrouve dans la littérature. Par exemple, dans un rapport du Conseil du statut de la femme (2020), il est mentionné que des études conduites en France et aux États-Unis indiquent que les inégalités dans la répartition des tâches familiales et domestiques ne s'estompent pas. Par exemple, 63 % des femmes mentionnent que ce sont le plus souvent elles qui préparent les repas; elles consacrent davantage de temps que les hommes aux tâches ménagères et sont proportionnellement plus nombreuses à s'occuper le plus souvent d'aider les enfants à faire leurs devoirs (56 % des mères).

#### Dimensions, propriétés et catégories

Le Tableau 9 présente les dimensions, propriétés et catégories que cette recherche nous a permis de faire émerger. Il permet d'y voir la progression du spécifique vers le général (*bottom up*) tel que le préconise Creswell (2014).

**Tableau 9**

*Dimensions, propriétés et catégories*

	Qualités de l'ÉVT						
	Catégorie #1	Catégorie #2	Catégorie #3	Catégorie #4	Catégorie #5	Catégorie #6	Catégorie #7
	Relation superviseur	Personnalité du superviseur	Pratiques de gestion	Besoins spécifiques	Échange	Motivation	Récupération psychologique
- Propriétés	- Lien de confiance	- Compréhensif	- Flexibilité	- Identification du besoin	- Attentes	- Redonner	- Repos énergisant
	- Solidité de la relation	- À l'écoute	- Orienté vers solution innovatrice	- Place du travail	- Basé sur la confiance	- Engagement	- Activités sociales/sportives
		- Empathique	- Ouverture au télétravail	- Individualisation		- Enthousiasme	- Loisirs
						- Loyauté	- Réparateur
							- Déconnexion
- Dimensions	- Intensité	- Connexion	- Applicabilité	- Pertinence	- Fréquence	- Intensité	- Fréquence
	- Attentes	- Lien d'attachement	- Cohérence	- Adhésion	- Réciprocité	- Continuité	- Spontanéité
			- Constance				

## Conclusion

Ceci complète la section des résultats. Maintenant que nous avons présenté ce que nous avons trouvé dans la recherche, nous allons passer à la section de l'interprétation des résultats, c'est-à-dire de mieux comprendre ces résultats et d'en dégager un sens.

## Interprétation des résultats

Nous allons ici présenter une interprétation des résultats. Tandis que l'analyse que nous venons de voir demandait de décomposer les données pour en sortir des concepts/thèmes, l'interprétation implique une traduction de ces concepts/thèmes. Nous cherchons dans cette section à fournir des explications et à découvrir des tendances dans les données, bref, à en dégager un sens à partir des analyses.

Nous présentons ici d'abord quatre concepts théoriques émergents et les mettons en lien avec notre modèle sensibilisant (voir Tableau 10). Par la suite, nous présenterons une modélisation.

**Tableau 10***Quatre concepts théoriques qui ressortent*

No	Concept
1	I-Deal
2	Embrouillement des frontières
3	Identités multiples
4	Récupération psychologique

Un premier concept est l'importance du superviseur direct et du i-deal. Que ce soit dans les analyses générales, intragroupes ou intergroupes, cette importance émerge de façon nette. Notre modèle sensibilisant met une emphase sur le i-deal et cette relation entre employé et superviseur. Les données de notre recherche convergent dans cette direction en confirmant le rôle crucial que joue le i-deal. Il est intéressant de noter que l'ensemble des participants sans exception ont mis l'accent sur ce point, et ce phénomène prenait une grande place dans le discours. De plus, les participants indiquent l'importance de prendre en considération le fait que les besoins varient d'un employé à l'autre et qu'ainsi, une approche unique uniforme est moins souhaitable, les approches calibrées sur mesure étant à privilégier. Ce constat colle avec notre modèle sensibilisant qui incorpore le i-deal.

Nous remarquons aussi que les données mettent beaucoup d'emphase non seulement sur le i-deal, mais aussi sur la personnalité flexible du superviseur. Bien que cet aspect puisse être indirectement lié au i-deal, il est intéressant de noter la place importante de cette personnalité flexible au-delà des pratiques GRH flexibles du superviseur, les

employés apprécient aussi une personnalité compréhensive. La qualité de la relation émerge comme étant primordiale, les participants indiquant de différentes façons cet élément qui revient de façon constante dans les données.

Toujours dans le contexte du i-deal, la confiance dans la dyade superviseur-employé ressort aussi de façon très forte dans les données. Les employés font état de combien il est important d'avoir une relation basée sur la confiance mutuelle et comment la qualité de cette relation influence le bien-être et la motivation de l'employé : « (...) *c'est donnant-donnant. Je vois aussi que la flexibilité doit aller des deux côtés, de s'assurer... des personnes qui bénéficient de cette flexibilité.* » (Participant 5).

L'appréciation des employés face au superviseur flexible qui est ouvert à offrir un meilleur ÉVT est présente de façon constante dans les résultats. Les répondants soulignent clairement et fortement comment ils aiment se rapporter à un superviseur souple et comment ceci est un facteur qu'ils apprécient.

L'exemple suivant le montre bien : « *De façon générale, sa vision est d'assurer le bien-être de l'employé, le bien-être physique mais aussi santé mentale c'est sa vision aussi... un employé qui est compris va être plus performant, plus productif.* » (Participant 10).

L'aspect de la loyauté envers le superviseur est ressorti de façon régulière tout au long de la collecte de données. En effet, on voit que l'ensemble des répondants soulignent comment en retour d'un superviseur flexible, ils sont loyaux et prêts à se dépasser pour le superviseur. La souplesse accordée influence la motivation et le désir d'aller plus loin. Bien que notre modèle sensibilisant n'aborde pas spécifiquement l'aspect de loyauté en détail, la notion de loyauté tombe définitivement dans la composante du i-deal du modèle sensibilisant. Ceci rejoint aussi les théories fondamentales sous-jacentes au i-deal, par exemple la théorie de l'échange social de Blau (1964) que nous avons abordée plus tôt dans ce travail dans le volet se penchant sur la revue de littérature.

L'extrait suivant est un parfait exemple de la manière dont les données rejoignent notre modèle sensibilisant :

*« (...) je n'ai aucun doute que la confiance que le superviseur peut avoir en son employé va aussi avoir un impact sur la flexibilité qu'il va lui donner et aussi à quel point il va considérer que c'est important la vie de famille, aussi je pense il y a des questions de valeurs et de perspectives d'un superviseur à l'autre. »*  
(Participant 3)

Aussi, la tendance expliquée plus tôt dans notre revue de littérature se confirme aussi, soit que la contrepartie de l'employé vers l'employeur est, la majorité du temps, implicite du fait que ce que l'employeur y gagne en retour est lié à la performance, à la motivation de l'employé, etc. Le « retour de l'ascenseur » est donc le plus souvent informel et intangible.

Un deuxième concept est l'embrouillement des frontières. Les résultats confirment les tendances de la littérature récente en ÉVT, soit une frontière de plus en plus difficile à délimiter et une zone grise de plus en plus présente. Les microtransitions augmentent aussi, ceci rendant la frontière entre la sphère du travail et la sphère de la vie privée très perméable. Les données montrent tout au long de la recherche comment il existe une difficulté énorme à séparer ces domaines.

Notre modèle sensibilisant nous préparait à cette observation. Par contre, l'ampleur avec laquelle ce phénomène est observé fut beaucoup plus élevée et plus grande que prévu. De plus, la gestion des frontières inclut aussi les proches et les personnes importantes des domaines de vie de l'employé, élément pertinent concernant la conciliation, puisqu'il s'agit d'un processus social et individuel. Cet aspect a émergé aussi dans les réponses des participants. Par exemple : « (...) j'ai eu un enfant, c'est très difficile de concilier et des fois je sens que n'y arrive pas » (Participant 4) et « (...) je m'occupe de ma mère et c'est vraiment demandant. Je dois jouer plusieurs rôles à la fois » (Participant 4).

Ces commentaires ne sont que quelques exemples qui illustrent comment, tout au long de la recherche, la notion des proches est importante, par exemple en ce qui a trait au rôle des gardiens des frontières tel que vu plus tôt, c'est-à-dire les différentes pressions sur l'employé en provenance par exemple du superviseur, du(de la) conjoint(e), ou des enfants.

On remarque aussi que les types de stratégie de gestion des frontières varient d'un employé à l'autre. Chacun érige ses propres limites psychologiques et cognitives face aux sphères personnelles et professionnelles. La théorie des frontières indique que plus la personne est en mesure de gérer ses frontières de façon cohérente et alignée avec ses préférences et priorités, plus les expériences de l'équilibre et de la conciliation seront satisfaisantes. Les réponses des participants concordent avec cette idée, et on remarque aussi que les participants se situent sur le continuum intégration-segmentation mentionné dans la revue de littérature. On remarque aussi dans notre étude que les technologies peuvent favoriser l'intégration ou la segmentation en fonction de la préférence des individus et de leur niveau de contrôle sur la gestion de leurs frontières ainsi qu'en fonction de l'organisation du travail. On remarque également dans nos résultats que cette situation de va-et-vient permanent entre la vie professionnelle et la vie privée est amplifiée drastiquement par les technologies qui permettent un accès direct et instantané au travail à partir du domicile privé.

Il faut aussi mentionner que l'intégration du travail peut être à double tranchant pour l'employé. Il peut enrichir positivement le domaine de la sphère privée tout comme il peut l'affecter de façon négative. Nous avons noté ceci durant les entrevues avec plusieurs exemples dans lesquels les participants mentionnent les avantages du télétravail tout en mentionnant également la manière dont la proximité de l'accès au travail via les outils technologiques vient quelques fois envahir la vie privée :

*« (...) c'est l'aspect un peu plus négatif, j'imagine que la plupart des gens doivent gérer, c'est que ton bureau est à la maison... c'est juste trop facile de retourner à ton ordinateur de continuer à travailler un peu plus longtemps parce que tu te dis "ma cuisine est juste là"... l'équilibre de vraiment te mettre des barrières, pour moi c'est un peu plus difficile (...) » (Participant 11)*

On voit, dans l'ensemble des résultats comme éléments centraux, la gestion des frontières et les stratégies des individus pour les gérer.

Un troisième concept est au niveau des identités multiples. Dans notre modèle sensibilisant tiré de la littérature existante, la notion de diversité était un pilier important et les données démontrent la place de la diversité via les attentes/attitudes différentes selon les groupes, mais aussi similaires dans plusieurs cas. Un concept important qui ressort des entretiens et qui n'avait pas été élaboré au départ dans la revue de littérature est celui de l'identité multiple et comment ce phénomène affecte de manière importante les individus. Cette notion montre à quel point les employés ne sont pas des personnes ayant une seule facette, mais plutôt plusieurs identités.

Dans cette même veine, on remarque que l'ensemble des participants, peu importe le groupe d'appartenance, recherchent la même chose : un meilleur ÉVT. C'est ensuite au niveau des besoins spécifiques qu'il y a par contre des différences. Il y a ainsi un besoin macro commun aux sept groupes qui est celui d'une amélioration de l'ÉVT et des différences au niveau des besoins micros : *« tout le monde a une réalité qui lui est propre et unique (...) » (Participant 5)* et *« (...) on vit tous des choses, dans mon cas avoir des responsabilités familiales et une condition rendent les choses difficiles » (Participant 16).*

Le point intéressant à remarquer est qu'il existe des besoins communs et des besoins spécifiques et que ces deux types de besoins sont complémentaires. Il ne s'agit pas de deux notions opposées. Ceci nous amène à parler de l'importance de la flexibilité en gestion. Cette flexibilité permet d'avoir des i-deals faits sur mesure et adaptés à la réalité de chacun, puisque le principe d'identité multiple met l'accent sur la complexité des besoins de chacun. L'identité multiple permet aussi de mettre en relief le fait que les besoins, selon le groupe d'appartenance spécifique, ne sont pas délimités de façon absolue (Corbeil & Marchand, 2006). Bien au contraire, cette fluidité fait partie intégrante de la manière dont la personne perçoit, ressent et se comporte.

De plus, dans certains cas, le sentiment d'impuissance en termes d'ÉVT est amplifié et augmenté du fait d'appartenir à plusieurs groupes à la fois, car le déséquilibre est ressenti plus fortement. Par exemple, le parent avec de jeunes enfants et qui a aussi sous sa charge un ou des parents vieillissants ressent la pression des deux situations.

Par exemple, dans nos données, un participant (Participant 4) était à la fois femme, mère de jeunes enfants avec des parents vieillissants. On retrouve chez ce participant un mélange des besoins de ces trois différents groupes et selon les situations, ces besoins se complètent de façon intégrée et/ ou s'additionnent, mais dans certaines autres situations, ces besoins sont traités de façon différente selon le cas particulier. Ceci confirme la notion de flexibilité en gestion de la diversité et dans le i-deal.

L'identité multiple se penche sur les points de chevauchement entre certains groupes minoritaires et/ ou marginalisés et cherche à offrir une vision nuancée qui tient compte de la façon dont les différents facteurs socioéconomiques des groupes auxquels ils appartiennent peuvent contribuer aux expériences vécues et à la discrimination. Les facteurs socioéconomiques doivent ainsi être pris en compte conjointement au moment de considérer la manière dont ces personnes et groupes sociaux vivent leur réalité. Les gens ne sont pas unidimensionnels et peuvent faire partie simultanément de plusieurs groupes. Les individus ne vivent pas tous l'ÉVT de la même manière. Une lentille intersectionnelle permet de mieux saisir ces subtilités (Bilge, 2009).

Enfin, un quatrième ~~concept~~ concept concerne la RP. Ce concept n'était pas du tout dans le modèle sensibilisant initial. Par contre, en analysant les données, nous avons vu de plus en plus émerger ce dernier. C'est la raison pour laquelle nous l'avons incorporé dans le modèle théorique.

Sans utiliser le terme scientifique de RP, les répondants ont souligné maintes fois le principe que la RP est un élément crucial dans l'ÉVT, soit l'importance de ces moments en dehors des heures de travail où l'individu peut vaquer à d'autres occupations (Demerouti et al., 2009) et récupérer de façon efficace : « (...) *j'ai beaucoup profité plus de ma vie personnelle... puis je prenais mes pauses le midi pour m'entraîner.* » (Participant 12).

Selon Schaufeli et Bakker (2004), on peut regrouper trois facteurs qui influencent négativement la RP. Premièrement, les facteurs reliés au stress du travail. Dans ce cas, le travailleur a de la difficulté à récupérer convenablement étant donné que les éléments stressants du travail sont présents dans la phase de récupération. Deuxièmement, il y a les facteurs non reliés au travail, comme le stress financier, les problèmes familiaux, etc. Ces facteurs ont un impact émotionnel très fort. Il existe donc une interférence avec la récupération, car des préoccupations générales peuvent interférer avec la récupération, ce qui affecte négativement l'individu et son bien-être. Troisièmement, il y a les tâches domestiques et les activités des personnes à charge qui ont un impact majeur. Par personne à charge, il peut s'agir autant d'enfants que de parents ou autres proches sous la responsabilité de la personne. Dans nos résultats, nous voyons clairement ces trois facteurs ressortir.

Du point de vue de la récupération, la manière dont l'employé passe son temps hors travail est le principal moment dans lequel celui-ci récupère (Geurts & Sonnentag, 2006). La récupération du stress lié au travail est importante, car elle s'avère incomplète si les accumulations du stress sur l'individu ne sont pas adressées (Pennonen, 2011). Cela peut amener à la fois des conséquences à court mais aussi à long terme, telles que des problèmes de santé.

La récupération est un processus qui prend place lorsque le poids des demandes du travail (aussi appelé les stressants) imposées sur l'employé n'est plus présent. Une autre

façon de voir la RP est de la concevoir comme un processus d'activation inverse à celui qui se dessine lors de la présence de conditions stressantes chez l'employé (Sonnetag & Natter, 2004).

Le détachement psychologique concerne une attitude facilitant la récupération. Le détachement psychologique implique que l'individu se désengage mentalement du travail (Sonnetag & Bayer, 2005). Cette attitude amène une distanciation face aux préoccupations professionnelles (Fancourt et al., 2021). À plusieurs reprises dans les données, il a été possible de voir l'application du détachement psychologique par les employés.

### Modélisation

Notre modèle révèle qu'une bonne relation avec le superviseur, une personnalité compréhensive du superviseur, des pratiques de gestion flexibles du superviseur, une reconnaissance des besoins spécifiques de diversité de l'employé et la présence d'un i-deal viendront influencer en offrant une meilleure qualité de l'ÉVT de l'employé.

Le modèle propose ensuite qu'une bonne qualité d'ÉVT entraînera une motivation plus forte de la part du travailleur. De plus, ceci engendrera une meilleure RP pour l'employé.

Si l'on fait le lien avec notre modèle sensibilisant, nous remarquons que les catégories se retrouvent toujours dans notre modélisation finale (c.-à-d. théories des frontières, i-deal, diversité et RP). Par contre, notre recherche a permis de préciser les relations entre les catégories et d'en rajouter afin de bonifier le modèle. Nous pouvons aussi dégager trois principales propositions de ce modèle :

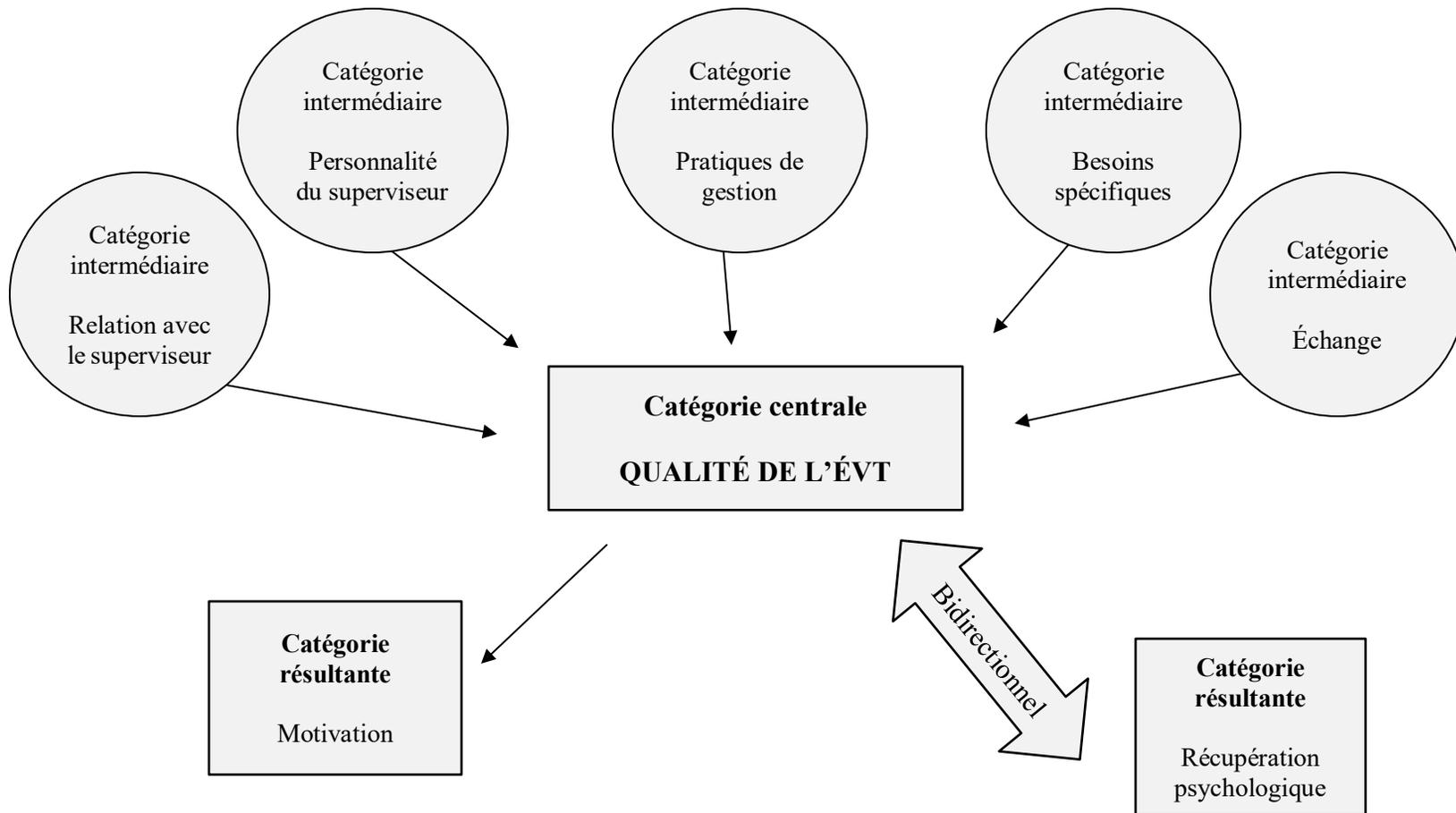
- (1) Le i-deal au niveau de l'ÉVT a comme conséquence de renforcer la motivation chez l'employé;
- (2) Le superviseur (relation, personnalité et pratiques de gestion) a une grande importance pour l'employé en matière d'ÉVT et de RP;
- (3) L'aspect de la diversité est modulé via l'identité multiple, de là l'importance de considérer les besoins au cas par cas.

La Figure 8 présente notre modélisation. On y retrouve d'abord les catégories intermédiaires. Il s'agit de catégories qui viennent influencer l'ÉVT qui est notre catégorie centrale. Par la suite, on peut y voir deux catégories résultantes, c'est-à-dire des catégories qui sont influencées par la catégorie centrale (ÉVT). Fait à noter, la catégorie résultante « Récupération psychologique » est bidirectionnelle en ce sens que l'influence se fait des deux côtés.

Maintenant que nous avons vu l'interprétation des résultats ainsi que notre modélisation, nous allons passer à la discussion.

**Figure 8**

*Modélisation*



## Discussion

La discussion qui suit présente les réflexions découlant des résultats de notre recherche. Il s'agit de confronter ces résultats avec l'état actuel de la connaissance scientifique sur le sujet de l'ÉVT. C'est donc une discussion qui permet de mettre en relation notre étude avec la littérature scientifique actuelle. Nous débutons par une présentation des points saillants de l'étude. Nous parlons ensuite des retombées, des limites et des pistes futures de recherche dans le domaine de l'ÉVT.

### Innovation

Le Tableau 11 montre l'aspect innovateur de cette recherche, c.-à-d. ce que nous apportons de nouveau à la science.

### Résultats

Nous soulevons les quatre aspects importants : (1) le i-deal; (2) l'embrouillement des frontières; (3) l'identité multiple; et (4) la récupération psychologique. Nous présentons ici ces quatre tendances principales de l'étude. Il s'agit des quatre thèmes vus dans l'interprétation des données mais cette fois, dans le cadre de la discussion, nous les présentons en lien avec la littérature scientifique existante (voir Tableau 12).

**Tableau 11***Les quatre aspects innovants de la thèse doctorale*

No	Aspect d'innovation	Remarque
1	Résultats intras de chacun de 7 groupes	Permet aux employeurs de mieux comprendre leurs employés
2	Identités multiples	Les employeurs doivent comprendre et aborder la diversité en ÉVT
3	Besoins spécifiques	Les employeurs doivent considérer l'individualité de l'employé (chaque cas est unique)
4	Cycles et évolution de la vie	Les employeurs doivent considérer que la diversité et l'ÉVT ne sont pas des phénomènes statiques

**Tableau 12***Les quatre tendances qui ressortent*

No	Constat	Explication
1	I-Deal	Passer du contrat psychologique au i-deal
2	Embrouillement des frontières	Confirmation de la présence de l'embrouillement des frontières
3	Identité multiple	Expérience de l'équilibre vie-travail influencée par les appartenances aux groupes
4	Récupération psychologique	Désir des répondants de vouloir une récupération psychologique

**I-Deal**

Le CP qui était généralement plus implicite (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021) et sans négociation (Wiechers et al., 2022) semble laisser place à la notion du i-deal qui est ressorti avec force dans notre recherche dans les sept groupes de la diversité identifiés. La littérature indique que les organisations utiliseront de plus en plus les i-deals étant

donné que les employés en milieu de travail cherchent de plus en plus à négocier un meilleur ÉVT (Rousseau, 2006).

Notre étude montre en effet une forte appréciation des participants pour le i-deal. L'analyse de nos résultats indiquant un désir profond des employés pour des ententes informelles et des accommodements flexibles concorde avec la littérature scientifique sur le i-deal. Comme nos données l'indiquent, le désir d'ententes individuelles sur mesure est très grand chez les répondants et cela concorde avec les écrits de Rousseau (2001a) qui font mention de la place de plus en plus grande du i-deal dans un environnement de travail changeant, flexible et de plus en plus complexe. Comme il a été vu dans la littérature, les entreprises ont avantage à tirer profit des i-deals (Lakhdar, 2020), car ils permettent d'augmenter la motivation des employés et la satisfaction au travail; ce qui est un atout majeur.

### Embrouillement des frontières

La théorie des frontières se penche sur les façons dont les employés créent, maintiennent et/ ou changent les frontières entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle dans le but de simplifier, classer et organiser le monde autour d'eux.

La littérature indique comment les frontières entre le travail et la vie personnelle sont de plus en plus embrouillées et comment il est difficile pour les travailleurs de séparer les deux sphères (Wepfer et al., 2018). Les résultats de notre étude viennent valider la

littérature et confirmer cette tendance. En effet, l'ensemble des répondants fait mention de l'aller-retour constant que nous retrouvons dans les écrits, à savoir à quel point le travail et la vie personnelle se fusionnent de sorte qu'il soit difficile de différencier les deux sphères. Allen et al. (2014) expliquent bien cet embrouillement des rôles impliquant le mélange des sphères. Les résultats de notre étude s'alignent avec la littérature sur cet aspect. L'embrouillement est la zone grise existante entre les deux domaines (personnel et professionnel) dans certains cas, rendant floue l'existence même de frontières, provoquant ainsi un embrouillement des rôles (Rothbard et al., 2005) dans une situation où il devient difficile pour l'employé de faire la distinction entre les rôles de la vie personnelle et ceux de la vie professionnelle (McCloskey, 2018).

Comme vu plus tôt lorsque nous avons élaboré sur la littérature concernant la théorie des frontières, la notion de séparation-intégration est au cœur de la théorie des frontières. Notre étude confirme l'importance de cette notion comme noyau central de la théorie des frontières. L'embrouillement des frontières contribue à la difficulté de différencier les domaines en créant des superpositions entre les horaires, les rôles (Benoist, 2021) et les tâches, rendant ainsi plus confuse la différenciation entre le temps accordé au travail et le temps accordé à la vie privée (Kreiner, 2009). C'est d'ailleurs dans ce sens que les répondants expriment leur difficulté à séparer les deux sphères étant donné l'embrouillement très présent. La très grande majorité des répondants décrivent comme étant difficile de bien distinguer leur vie personnelle de leur vie professionnelle. Cela confirme les approches basées sur la dualité segmentation-intégration (Chen et al., 2009;

Kreiner, 2009; Rothbard et al., 2005) concernant le continuum entre les deux sphères et comment elles peuvent s'embrouiller. Ceci concorde aussi avec la compétition pour les ressources de l'individu, tel que vu dans la littérature, c'est-à-dire la présence d'une lutte pour les ressources individuelles disponibles (Burch, 2020).

La théorie des frontières fait aussi référence aux gardiens des frontières, par exemple les superviseurs, les enfants de l'employé, etc. qui, chacun à leur façon, veulent le temps et les ressources de l'employé. Notre recherche confirme que les gardiens des frontières ont un rôle extrêmement important, et nos résultats vont dans le même sens que la littérature sur ce sujet. En effet, nos participants ont indiqué que non seulement le rôle des gardiens des frontières est important comme indiqué dans la littérature scientifique, mais que cette importance est même cruciale. Les gardiens des frontières peuvent inclure toute personne tentant de maximiser les ressources de l'individu vers la sphère en question (Allen et al., 2014). Tout au long de l'étude, plusieurs exemples ont confirmé la présence et l'influence des gardiens des frontières et leur impact important, particulièrement sur deux groupes en particulier : (1) Employés avec jeunes enfants; et (2) Employés avec parents vieillissants. Nous avons pu voir dans l'analyse intergroupes comment ces deux groupes sont soumis à un stress lié à la surcharge découlant des gardiens des frontières (que ce soit une demande volontaire ou par devoir). Nos données vont dans le même sens que la littérature sur les gardiens des frontières, mais il est intéressant aussi de noter que notre étude indique de façon spécifique que certains groupes ressentent l'effet des gardiens des frontières de façon plus amplifiée.

### Importance de comprendre les identités multiples

L'identité multiple repose sur l'expérience des employés qui appartiennent à plus d'un groupe social. Le concept se concentre sur l'expérience concrète humaine de la façon dont se vivent les différents rôles assumés par la personne du fait de cette multiple appartenance. L'identité multiple reflète l'interaction entre les différentes catégorisations sociales qui s'appliquent à une personne. Le fait d'appartenir à plus d'un groupe augmente et/ ou renforce la probabilité d'une personne de vivre certaines expériences spécifiques à ces groupes et, par conséquent, d'intensifier ces expériences, notamment en ce qui a trait à l'ÉVT.

L'identité multiple vise à offrir une approche nuancée qui tient compte de la manière dont divers facteurs contribuent aux expériences vécues. Ces facteurs doivent être pris en compte conjointement au moment de considérer la manière dont les personnes vivent l'ÉVT.

L'identité multiple et le leadership vont de pair lorsqu'il est question d'initiatives de diversité et d'inclusion, mais cette relation est souvent ignorée, empêchant les organisations de réellement atteindre leurs objectifs. L'identité multiple exige des dirigeants qu'ils se concentrent sur l'expérience humaine concrète de leurs employés.

Dans un contexte de diversité, l'identité multiple décrit l'interaction entre les différentes catégorisations sociales qui s'appliquent à une personne ou à un groupe.

Appartenir à plus d'un groupe augmente la probabilité d'une personne de vivre une expérience amplifiée et complexe. Considérer l'identité multiple signifie penser à l'importance que cela peut avoir en matière de diversité, contrairement à une vision selon laquelle les groupes vivent indépendamment les uns des autres (OHRC, 2022). Plusieurs résultats supportent cette prémisse, et nous avons pu constater dans les réponses des participants que bien qu'il puisse y avoir une appartenance plus dominante que les autres, il n'en reste pas moins qu'il y a la présence de zones qui se juxtaposent. Le sentiment de nos répondants assumant simultanément plusieurs rôles diversifiés représente un défi supplémentaire en termes d'ÉVT.

Pour promouvoir la diversité, les programmes de diversité et d'inclusion séparent souvent les groupes en fonction d'un seul élément de l'identité, sans tenir compte de l'expérience des personnes qui appartiennent à plus d'un groupe. Bien qu'elle découle généralement de bonnes intentions, cette approche en silo peut mener à des effets non souhaitables sur l'ÉVT, puisqu'elle ne permet pas de reconnaître l'identité complète et complexe de bien des employés (OHRC, 2022). C'est ainsi que l'employeur, en s'obligeant d'avoir une seule dimension pour comprendre la réalité de la diversité chez un employé, risque d'avoir une interprétation erronée de la réalité. Lorsque les employeurs s'appuient trop sur la catégorisation (Gallot et al., 2020), l'expérience humaine des employés est souvent négligée ou tout simplement ignorée (Distasio, 2022).

Un premier point que notre recherche fait ressortir à ce sujet est que des employés qui ont plusieurs chapeaux vivent plus de défis au quotidien, particulièrement lorsque les groupes multiples auxquels ils appartiennent sont des groupes ayant déjà des enjeux concernant l'ÉVT.

Un deuxième point qui en ressort est la complexité de concept de la diversité et comment il est important de considérer la diversité et simultanément l'unicité de l'employé. L'identité multiple tient compte à la fois des différents chapeaux, mais aussi de l'individu lui-même en ce qu'il est dans sa diversité (Gallot et al., 2020). Par exemple, une femme noire et mère de famille fait partie de trois groupes issus de la diversité de nos groupes identifiés dans cette recherche. Elle est par conséquent membre à part entière de toutes ces sphères, et chaque sphère influence son expérience de vie personnelle et professionnelle. L'identité multiple prend donc en compte qu'il y a plusieurs dimensions à un individu contrairement à une vision selon laquelle les groupes sociaux vivent séparément les uns des autres. Lorsque l'approche face à la diversité se fonde trop sur la catégorisation, l'expérience humaine des employés est souvent négligée et/ ou tout simplement ignorée. En prenant le temps de comprendre l'expérience des employés appartenant simultanément à plusieurs groupes sociaux, les entreprises peuvent constater que ces enjeux ne peuvent être résolus de façon séparée et cela permet ainsi aux gestionnaires d'offrir un réel soutien à l'ensemble des travailleurs.

Bien comprendre les effets de l'identité multiple sur les travailleurs est une étape importante pour créer un milieu de travail réellement diversifié et inclusif où l'individu se sent appuyé de se présenter au travail en ne cherchant à cacher aucun aspect de son identité. En sentant une compréhension du superviseur sur ce thème, ceci permettra à l'employé de mieux vivre son ÉVT dans son expérience de ses identités multiples.

### Récupération psychologique

L'importance de la RP est bien documentée dans la littérature. En analysant les réponses de nos participants, force est de constater que dans les données, les répondants échouent en grande majorité à récupérer de façon optimale. Il y en a qui montrent au travers de leurs réponses des exemples concrets d'une RP déficiente. Les données dévoilent que l'ensemble des répondants sous-entendent que les mécanismes de RP sont extrêmement bénéfiques pour eux. Par contre, ils font remarquer que pour la grande majorité, ils ne parviennent pas à récupérer suffisamment et que, par conséquent, ils ont de la difficulté à obtenir un équilibre favorable.

Certains facteurs, comme nous l'avons noté auparavant, viennent interférer avec une bonne RP (Sonntag & Bayer, 2005) : (1) les facteurs reliés au stress du travail (Williams et al., 2019) qui nuisent à la phase de récupération; (2) les facteurs non reliés au travail, comme le stress financier, les problèmes familiaux, etc.; ce qui affecte négativement l'individu et son bien-être; et (3) les tâches domestiques et/ ou activités de personnes à

charge. En faisant le lien entre notre étude et la littérature existante, les trois facteurs énumérés plus haut sont ressortis de façon importante dans les données.

Un autre enjeu face à la RP semble être la capacité de trouver du temps pour la RP ainsi que la façon de l'optimiser. À cet effet, plusieurs répondants pourraient gagner à mieux comprendre la RP pour mieux l'appliquer dans leur propre vie. Les employés peuvent améliorer leur RP en diversifiant les moyens (Gervais, 2019) et les outils. La littérature indique que l'utilisation de divers mécanismes favorise une récupération optimale pour l'employé (Fancourt et al., 2021) et permet ainsi un meilleur bien-être chez l'individu.

D'autres façons tangibles de maximiser une bonne RP consistent aussi par exemple à réduire le temps d'écran et d'utilisation d'outils technologiques lors du coucher afin de favoriser un meilleur sommeil pour l'individu. L'activité physique est aussi un outil qui apparaît dans certaines réponses de répondants telles qu'aller marcher. Les bienfaits de l'activité physique sont clairement démontrés (Diamond & Waite, 2021) dans la littérature pour le bien-être et le détachement psychologiques; ceci permet une RP optimale (Granero-Jimenez et al., 2022).

### Retombées

Nous avons parlé au début de l'étude des trois types de pertinence. Regardons maintenant les retombées scientifiques, empiriques, sociales et de santé publique.

### Retombées scientifiques

En termes de retombées scientifiques, notre recherche a permis d'offrir une contribution originale en rapport avec notre compréhension actuelle de l'ÉVT dans le contexte de la diversité. Nous avons réussi, avec cette étude, à mettre en avant-plan une perspective qui n'avait pas été explorée auparavant, soit celui d'étudier le i-deal en ÉVT dans le contexte de la diversité. Cette perspective et ce contexte amènent un élément innovateur d'un point de vue scientifique.

### Retombées empiriques

Premièrement, l'étude supporte l'importance de la flexibilité au cas par cas. Au niveau empirique, elle offre aux acteurs économiques, aux gestionnaires ainsi qu'aux employés une réflexion intéressante sur la manière d'aborder l'ÉVT dans un contexte moderne. L'importance de la flexibilité et de l'adaptation en fonction de la diversité est clairement ressortie et ceci cadre bien dans le contexte actuel des tendances managériales qui prennent de plus en plus compte de l'aspect flexible de la supervision.

Deuxièmement, l'étude renforce le message aux employeurs de l'importance de la flexibilité et surtout, de prendre en considération et être à l'affut de l'aspect diversité en ÉVT afin d'offrir une réponse adaptée et qui tienne compte des situations spécifiques de chacun en termes de diversité et inclusion.

Troisièmement, cette recherche est utile pour aider les employés à mieux comprendre l'importance de l'applicabilité de la RP et pour ainsi mieux l'appliquer dans leur vie personnelle. Comme vu et expliqué plus tôt, plusieurs employés gagneraient à mieux mettre en œuvre la RP afin de maximiser les moments hors travail. Cette recherche est utile, puisqu'elle offre de la littérature sur le sujet et met en lumière ce besoin d'une meilleure RP chez les travailleurs.

Quatrièmement, cette thèse doctorale met en lumière l'importance que joue la personnalité flexible et ouverte du superviseur dans le domaine de l'ÉVT chez l'employé. En termes de retombées empiriques, ceci est un élément utile auquel les acteurs économiques peuvent tenir compte. Le Tableau 13 présente un résumé des retombées empiriques.

#### Retombées sociales et de santé publique

En termes de retombées sociales et de santé publique, la recherche a contribué en confirmant ce que la littérature indiquait concernant l'importance de la RP dans la sphère du monde du travail. En effet, les résultats ont démontré les besoins des employés d'avoir une RP appropriée afin de pouvoir maintenir une production de travail efficace. Par exemple, plusieurs répondants ont soulevé l'importance des activités sociales ou familiales. Au niveau de la société, notre étude indique que ce besoin de RP est nécessaire pour l'ensemble des travailleurs, peu importe à quel groupe de la diversité ils appartiennent.

**Tableau 13***Résumé des retombées empiriques*

No	Retombée	Sommaire
1	Flexibilité	Confirme l'importance dans les pratiques managériales de l'aspect flexible de la supervision et de la gestion au cas par cas
2	Diversité	Importance pour les employeurs de rester à l'affût de l'aspect diversité en équilibre vie-travail afin d'offrir une réponse adaptée et qui tient compte des situations spécifiques et de l'identité multiple
3	Récupération psychologique	La thèse peut servir d'outil pour mieux comprendre la RP et mieux l'appliquer en contexte réel
4	Flexibilité du superviseur	Importance en termes de style de gestion de former les gestionnaires à avoir une attitude ouverte

## Limites de la recherche

Nous présentons ici les principales limites de cette recherche doctorale. Premièrement, la dimension de la dynamique du pouvoir dans le i-deal et ensuite les impacts de la pandémie Covid-19.

## Dynamique de pouvoir dans le i-deal

Comme nous avons pu le constater, le i-deal joue un rôle central dans notre recherche et dans la modélisation proposée. Cependant, un des aspects qui n'a pas été exploré sur le terrain dans notre recherche est la notion de la dynamique de pouvoir. Nous entendons par ici le fait que bien que les analyses des résultats indiquent que le i-deal en ÉVT génère une motivation chez l'employé, il est possible que cette motivation ne soit pas à 100 % volontaire. En d'autres mots, il est possible qu'une partie de la raison de vouloir redonner

chez l'employé soit aussi influencée par une dynamique de pouvoir, c'est-à-dire un rapport de force informel faisant que l'employé sente une pression de redonner. Bien que ceci ne soit pas sorti dans nos données, nous le soulignons tout de même.

### Impacts de la pandémie Covid-19

La pandémie mondiale Covid-19 est apparue durant le déroulement des entrevues. Nous étions rendus à l'entretien avec le participant 9, avec jusque-là des entretiens en mode présentiel, lorsque la pandémie a frappé. Celle-ci nous a forcés à un repositionnement au niveau logistique afin de continuer les entrevues en mode virtuel. La limite de la recherche concerne la transformation soudaine et inattendue du monde du travail à partir du mois de mars 2020 en lien avec les mesures gouvernementales, obligeant les employeurs à mettre leurs employés en situation de télétravail à temps plein lorsque la logistique le permettait. La très grande majorité des travailleurs du ministère étant en télétravail, ceci a constitué une limite étant donné que le télétravail a été mentionné (préCovid-19) par les participants comme une stratégie d'adaptation très appréciée. Ainsi, puisque le télétravail était une pièce de l'ÉVT et faisait partie de la négociation du i-deal, le fait qu'à partir de mars 2020 le télétravail soit devenu une obligation, cette dimension du i-deal dans notre étude a donc été affectée. Nous considérons donc ceci comme une limite de l'étude.

Au moment d'écrire ces lignes (printemps 2023), la pandémie et les mesures sanitaires au Québec semblent s'être atténuées, et nous sommes sur la route vers une

transition, puisque nous pouvons noter une baisse du nombre de cas d'infections, un haut taux de vaccination dans la population et un début du passage de pandémie vers la notion d'endémie. La population et les institutions commencent tranquillement à composer avec la situation et apprendre à vivre avec le virus en balançant sécurité d'un côté et activités de la vie en société de l'autre côté.

Malgré la levée du télétravail obligatoire au Québec au printemps 2022 et un retour au travail possible sous forme présentielle, il n'en reste pas moins que le monde du travail a drastiquement changé, autant au Québec qu'ailleurs sur la planète. Le télétravail a le vent en poupe ainsi que les technologies qui se sont rapidement adaptées pour permettre à un très grand nombre d'employeurs et d'employés d'effectuer du travail à distance. Ceci contribue à cette limite dans ce sens que notre étude arrive à un moment crucial dans l'histoire du monde du travail qui bifurque brusquement vers une voie susceptible de le changer plus ou moins profondément. Le dépôt de cette thèse coïncide avec un moment dans lequel la notion du travail virtuel et présentiel est au cœur de l'actualité dans la sphère de l'organisation du travail.

Nous reconnaissons cette limite, mais il est aussi important de souligner que cela est malgré tout loin d'invalider nos résultats. Il s'agit d'une limite à apprécier, mais cette limite, une fois considérée, ne rend pas la présente recherche et ses résultats moins valides. Il est important de noter que bien que le télétravail fut mentionné souvent par les participants, le télétravail reste un outil parmi d'autres pouvant être utilisé dans le i-deal

concernant l'ÉVT. Tel que nous l'avons constaté dans les données, il existe de multiples façons pour un superviseur d'être flexible et ouvert à l'ÉVT, que ce soit en offrant une souplesse au niveau des horaires, en utilisant une certaine discrétion au niveau des congés, en ayant une écoute active et empathique, etc. Par conséquent, le fait que les participants 10 à 21 aient été en mode télétravail forcé à temps plein n'a probablement pas eu un impact majeur sur les données. Malgré ce monde du travail changeant, les fondements de la recherche restent tout de même solides. À titre d'exemple, la théorie des frontières et le i-deal continuent à s'appliquer, et même si certains volets changent et continueront de changer dans le futur, les tendances émergentes de cette recherche restent les mêmes, et ceci, autant dans un environnement de travail en présentiel qu'en virtuel.

#### Pistes futures de recherche

Nous présentons ici deux pistes futures qui, selon nous, seraient importantes à considérer pour contribuer à l'avancement des recherches en EVT dans un contexte de la diversité.

#### Explorer davantage le volet organisation du travail post-2020

Il ne fait pas de doute que les technologies continueront à évoluer rapidement au courant des prochaines années et ceci continuera à transformer le monde du travail. Dans la sphère de l'ÉVT, ceci continuera à avoir des répercussions importantes. Il sera donc important pour la recherche en psychologie du travail d'approfondir les problématiques concernant la relation entre l'organisation du travail changeante et l'ÉVT dans cet

environnement évolutif. Par exemple, le travail à domicile amène certains aspects méritant plus de recherches pour en saisir les tenants et les aboutissants. Il en est ainsi de l'augmentation de l'isolement des employés, de l'embrouillement entre les vies personnelles et professionnelles ainsi que de l'intensification du travail ou encore les enjeux au niveau ergonomique. Il serait bénéfique pour la recherche d'avoir plus d'études sur ces thèmes spécifiquement en lien avec le télétravail.

Nous sommes maintenant en présence d'un nouveau paradigme concernant l'organisation du travail, particulièrement pour le travail effectué par ce qu'on nomme communément les « cols blancs » qui incorporent le télétravail de façon stable et permanente dans les horaires de travail, principalement sous forme hybride pour le moment. Étant donné ce nouveau modèle, les employeurs, la communauté scientifique et les travailleurs gagneraient tous à ce que les chercheurs produisent plus d'études et de recherches sur ce thème.

#### Explorer davantage en profondeur l'aspect de l'identité multiple

Nos participants ont accordé une très grande place à l'identité multiple et à l'importance des différentes facettes des individus dans leurs besoins et leurs comportements. Comme mentionné plus tôt, la littérature en gestion de la diversité et l'ÉVT portent sur des groupes précis (tels que les sept étudiés dans cette recherche), mais la notion d'identité multiple n'est pas le concept prédominant. À la suite de l'observation dans notre recherche que l'identité multiple émergeait fortement, nous sommes d'avis que

des recherches futures devraient prendre en considération cet aspect et pousser plus loin l'étude de l'impact de l'identité multiple. D'ailleurs, plusieurs participants (p. ex., participants 3 et 6) ont exprimé la nécessité pour eux d'avoir un superviseur ayant la compétence de reconnaître les différents chapeaux et surtout, qui sache s'adapter selon les situations.

Conclusion

Cette recherche se penchait sur le i-deal tel qu'il se manifeste dans l'ÉVT en contexte de main-d'œuvre diversifiée. Le but de la recherche était de revisiter l'ÉVT via une perspective moderne et innovatrice, puisque le modèle actuel ne tient pas compte des nombreux changements sociaux (c.-à-d. la diversité) et les nouvelles visions en milieu de travail (c.-à-d. le i-deal).

Dans cette optique, cette recherche a atteint l'objectif en ce sens que nous avons présenté un modèle qui prend en compte les réalités modernes. La recherche propose aussi aux gestionnaires des pistes importantes à prendre en compte dans la façon dont ils gèrent l'ÉVT dans un contexte de diversité.

Il était important d'effectuer cette mise à jour, puisque la diversité et l'ÉVT étaient abordés avec une vision qui ne rencontrait pas les enjeux contemporains, et ce, autant d'un point de vue GRH que d'un point de vue psychologique du travail.

Du point de vue de la qualité de l'ÉVT, la RP est ressortie comme une catégorie résultante importante ayant un effet bidirectionnel, c'est-à-dire qu'un EVT de bonne qualité amène une meilleure RP et vice-versa. Ceci doit être considéré par les employeurs et les employés. Notre recherche a fait valoir à quel point la RP est un élément crucial

pour la santé psychologique de l'employé et comment elle contribue à participer à un sain ÉVT.

Les acteurs économiques ne peuvent plus opérer avec des pratiques GRH qui ne tiennent pas compte de cet aspect. Les impacts négatifs sur la productivité, la rentabilité et les succès des entreprises sont trop nombreux pour les ignorer. Bien que plus difficile à percevoir de façon immédiate et tangible, une bonne qualité d'ÉVT est un atout immense pour une organisation.

Du point de vue de la diversité, il faudra plus de recherches pour mieux comprendre l'impact de l'identité multiple en lien avec l'ÉVT. Notre recherche a montré que les groupes ayant des responsabilités familiales (p. ex., jeunes enfants et/ ou parents âgés) semblent affectés, mais la question de l'appartenance à plusieurs groupes mérite d'être examinée plus en profondeur. Comme mentionné dans la recherche, il est par contre impératif que les employeurs fassent preuve de flexibilité concernant l'aspect des identités multiples en ayant à la fois une ouverture sur la diversité et en permettant des approches en ÉVT souples, flexibles et malléables qui seront alignées correctement sur la spécificité de chaque employé dans son ensemble.

Il est finalement aussi important de mentionner que bien que ce doctorat se trouve dans la discipline de la psychologie, les conclusions peuvent être utiles pour les autres

domaines connexes tels que l'administration, les relations industrielles ou encore la gestion des ressources humaines, autant chez les théoriciens que chez les praticiens.

Dans cette même veine d'idée, cette recherche peut avoir un impact de façon multidisciplinaire en ayant la capacité de s'adresser à des praticiens (gestionnaires), théoriciens (académiciens) et au grand public (employés).

## Références

- Adler, P. (Éd.) (1992). Introduction. Dans *Technology and the Future of Work* (pp. 3-14). Oxford University Press.
- Age Discrimination in Employment Act. (1967). *ADEA; 29 U.S.C. § 621 to 29 U.S.C. § 634*. <https://www.eeoc.gov/statutes/age-discrimination-employment-act-1967>
- Agence de la santé publique du Canada. (2014). *Rapport sur l'état de la santé publique au Canada*. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2014/aspc-phac/HP2-10-2014-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2014/aspc-phac/HP2-10-2014-fra.pdf)
- Allen, T., Cho, E., & Meier, L. (2014). Work-family boundary dynamics. *Annual Review of Psychology and Organizational Behaviour*, 2(1), 99-121. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>
- André, S. (2018). Embracing generational diversity: Reducing and managing workplace conflict. *Operating Room Nurses Association of Canada Journal*, 36(4), 13-24.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45(8), 813-837. <https://doi.org/10.1177/001872679204500804>
- Association québécoise de gérontologie. (AQG, 2014). *Mémoire de l'Association québécoise de gérontologie (AQG) présenté à la Commission de la santé et des services sociaux*. <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/2014-11-30.13-Memoire.pdf>
- Atrizka, D., Lubis, H., Simanjuntak, C., & Pratama, I. (2019). Ensuring better affective commitment and organizational citizenship behavior through talent management and psychological contract fulfillment: An empirical study of Indonesia pharmaceutical sector. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 545-553.
- Babic, A., & Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: Antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in Psychology*, 5(1), Article 618250. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Bal, M. (2007). *Aging, the psychological contract, and work-related outcomes: A meta-analysis*. Papier présenté à SGM on Aging at Work, Tilburg, NL.

- Bal, P. (2017). Why do people negotiate i-deals? An exploration of the process of i-deal negotiation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 42(1), 2-18.
- Bal, P. M., & Hornung, S. (2019). Individualization of work: From psychological contracts to idiosyncratic deals. Dans Y. Griep & C. Cooper (Éds), *Handbook of research on psychological contracts* (pp. 143-163). <https://doi.org/10.4337/9781788115681.00016>
- Bal, P. M., & Lub, X. D. (2015). Individualization of work arrangements: A contextualized perspective on the rise and use of I-deals. Dans P. M. Bal & D. M. Rousseau (Éds), *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications, and the role of coworkers* (pp. 9-23). Psychology Press Ltd.
- Bal, P. M., & Rousseau, D. (2015). *Idiosyncratic deals between employees and organizations: Conceptual issues, applications, and the role of co-workers*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315771496>
- Baltes, B., & Young, M. (2007). Aging and work family issues. Dans G. Adams & K. Shultz (Éds), *Aging and work in the 21st century* (pp. 251-275). Lawrence Erlbaum Associates.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.781>
- Bartel, C., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743-757. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1110.0661>
- Bello, Z., & Tanko, G. (2020). Review of work-life balance theorie. *Social Science Review*, 8(4), 217-227. [https://doi.org/10.35609/gjbsr.2020.8.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbsr.2020.8.4(3))
- Benabou, C., & McShane, S. (2013). *Comportement organisationnel* (2<sup>e</sup> éd.). Chenelière Éducation.
- Benoist, S. (2021, Mars). *Stress professionnel chez les exploitants agricoles : une approche par la théorie de conservation des ressources*. 31<sup>e</sup> congrès de l'AGRH – Vers une approche inclusive de la GRH?. Université de Tours; IAE Tours Val de Loire; Vallorem, Tours (en distanciel), France. Disponible à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03262804/>

- Berkery, E., Morley, J., Tiernan, S., & Peretz, H. (2020). From start to finish: Flexi-time as a social exchange and its impact on organizational outcomes. *European Management Journal*, 38(4), 591-601. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.003>
- Berthé-Sanou, L., Berthe, A., Drabo, M., Badini-Kinda, F., Somé, M., Ouedraogo, D., & Macq, J. (2013). Analyse du Programme national de santé des personnes âgées (PNSPA). *Santé publique*, 25(4), 517-26. <https://doi.org/10.3917/spub.134.0517>
- Biddle, J. (1986). Recent development in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Diogène*, 25(1), 70-88. <https://doi.org/10.3917/dio.225.0070>
- Binet, J. (1983). Nature et limite de la famille en Afrique Noire. *Études Scientifiques*, 3(1), 5-10. Disponible à [https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins\\_textes/pleins\\_textes\\_5/b\\_fdi\\_04-05/03802.pdf](https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/pleins_textes_5/b_fdi_04-05/03802.pdf)
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social Life*. John Wiley & Sons.
- Bond, J. T., Thompson, C., Galinsky, E., & Prottas, D. (2002). *Highlights of the National Study of the Changing Workforce*. Families and Work Institute.
- Bourne, A., Wilson, F., Lester, W., & Kickul, J. (2012). Embracing the whole individual: Advantages of a dual-centric perspective of work and life. *Business Horizons*, 52(4), 387-398. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.04.001>
- Braga, L. (2012). *La conciliation travail-famille pour les professionnels de la réadaptation : un défi d'une participation sociale optimale au quotidien* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Montréal, QC. Disponible à [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/7060/Braga\\_Luciana\\_2011\\_memoire.pdf](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/7060/Braga_Luciana_2011_memoire.pdf)
- Breauch, A., & Frye, K. (2008). Work-family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of Business & Psychology*, 22(4), 345-353. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9081-1>
- Brisson-Bono, M. (2008). *Les facteurs de l'organisation du travail qui expliquent le mieux la perception de l'équilibre vie professionnelle/vie privée chez les femmes* [Mémoire de maîtrise inédit]. HEC, Montréal, QC. Disponible à <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2008no156.pdf>
- Bryant, F., & Veroff, J. (2007). *Savoring: A new model of positive experience*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Buheji, M., & Ahmed, D. (2021). Notes from living as a close career with an elderly parent: Case study and observations. *International Journal of Management (IJM)*, 12(6), 131-143. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.6.2021.0012>
- Burch, T. (2020). All in the family: The link between couple-level work-family conflict and family satisfaction and its impact on the composition of the family over time. *Journal of Business and Psychology*, 35(5), 593-607. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09641-y>
- Campbell-Clark, S. (2000). Work-family border theory: A new theory of work-family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/001872670053600>
- Cardinaux, D. (2011). *La famille en Amérique latine*. Disponible à <https://terredecompassion.com/2011/12/02/la-famille-en-amerique-latine/>
- Castellani, M. (2022). *Women working in organizations: A social survey of gender discrimination in the workplace*. Disponible à <http://dspace.unive.it/handle/10579/21058>
- Centre canadien d'hygiène et de santé au travail. (2021). *Conciliation travail-vie personnelle*. [https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/worklife\\_balance.html](https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html)
- Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. (2013). *La reconnaissance au travail*. [Document inédit]. Université Laval.
- Chen, Z., Powell, G., & Greenhaus, J. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover and boundary management: A person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 82-93. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2008.10.009>
- Chesley, N. (2005). Blurring boundaries: Linking technology use, spillover, individual distress and family satisfaction. *Journal of Marriage and the Family*, 67(1), 1237-1248. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00213.x>
- Chrétien, L., Arcand, G., & Tellier, G. (2010). *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*. Secrétariat du Conseil du trésor. Disponible à <https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/DefisAttractionRetention.pdf>
- Clark, M., & Waddell, A. (1985). Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2(4), 403-418. <https://doi.org/10.1177/0265407585024002>

- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *International Journal of Human Resources Management*, 23(11), 2268-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Conseil de la famille et de l'enfance. (2006). *Regards sur la diversité des familles. Mieux comprendre pour mieux soutenir*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/46672>
- Conseil du statut de la femme. (2020). *La conciliation travail-famille en temps de pandémie*. [https://csf.gouv.qc.ca/article/publicationsnum/les-femmes-et-la-pandemie/famille/la-conciliation-travail-famille-en-temps-de-pandemie/#:~:text=les%20femmes%20consacrent%20davantage%20de,%C3%A0%2027%20%25%20des%20p%C3%A8res\)%3B](https://csf.gouv.qc.ca/article/publicationsnum/les-femmes-et-la-pandemie/famille/la-conciliation-travail-famille-en-temps-de-pandemie/#:~:text=les%20femmes%20consacrent%20davantage%20de,%C3%A0%2027%20%25%20des%20p%C3%A8res)%3B)
- Conseil Jeunesse de Montréal. (2007). *Avis du conseil de jeunesse de Montréal sur le sentiment d'appartenance*. [https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/cons\\_jeunesse\\_fr/media/documents/avis\\_2007\\_11\\_ma\\_ville\\_mon\\_choix.pdf](https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/cons_jeunesse_fr/media/documents/avis_2007_11_ma_ville_mon_choix.pdf)
- Cook, L. (2011). *Disability, leisure and work-life balance*. Presses de l'Université de Chicago.
- Corbeil, C., & Marchand, I. (2006). Penser l'intervention féministe à l'aune de l'approche intersectionnelle : défis et enjeux. *Nouvelles pratiques sociales*, 19(1), 40-57. <https://doi.org/10.7202/014784AR>
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). *La gestion de la diversité des RH dans les entreprises et organisations*. Disponible à <https://discr.be/wp-content/uploads/La-gestion-des-diversit%C3%A9s-des-ressources-humaines-dans-les-entreprises-et-organisations.pdf>
- Cox, T. (1994). A comment on the language of diversity. *Organization*, 1(1), 51-58. <https://doi.org/10.1177/135050849400100109>
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and Mixed Methods Approaches* (4<sup>e</sup> éd.). SAGE.
- Dagenais-Desmarais, V. (2013). De l'épuisement professionnel au bien-être au travail. Nouveaux paradigmes pour favoriser la santé psychologique optimale des employés. *Revue Effectif*, Septembre/Octobre 2013, 31-34.
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail. *Revue Gestion*, 35(3), 18-21. <https://doi.org/10.3917/RIGES.353.0069>

- Dameria, S., Parama, S., & Nia, M. (2022). *Conflict of generational gap in the workplace*. Disponible à <https://www.atlantis-press.com/proceedings/seabc-21/125971221>
- Demerouti, E., Bakker, A., Geurts, S., & Taris, T. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 7(1), 85-123. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007006)
- Descarries, F., & Corbeil, C. (1994). *Femmes, famille et travail : enjeux et défis de la conciliation*. Disponible à <https://www.erudit.org/fr/livres/comprendre-la-famille/comprendre-famille-1993-actes-2e-symposium-quebecois-recherche-sur-famille/000053co/>
- Diamond, R., & Waite, F. (2021). Physical activity in a pandemic: A new treatment target for psychological therapy. *Psychology and Psychotherapy*, 94(2), 357-364. <https://doi.org/10.1111/papt.12294>
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(1), 103-157. <https://doi.org/10.1007/BF01207052>
- DiRenzo, M, Tosti-Kharas, J., & Powley, E. (2022). Called to serve: Exploring the relationship between career calling, career plateaus and organizational commitment in the US military. *Journal of Career Assessment*. 30(1), 60-772. <https://doi.org/10.1177/10690727211011379>
- Distasio, C. (2022). *Intersectionnalité et raison de son importance pour votre organisation*. Disponible à <https://www.adp.ca/fr-ca/ressources/articles-et-perspectives/articles/w/intersectionnalite-et-raison-de-son-importance-pour-votre-organisation.aspx>
- Dodd, O., Frijns, B., & Garel, A. (2022). Cultural diversity among directors and corporate social responsibility. *International Review of Financial Analysis*, 83(1), Article 102337. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102337>
- Dufour, M. (2008). *Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme cognitif, la voix et le silence : effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation*. [Thèse de doctorat inédite]. Université de Montréal, QC. Disponible à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3184>
- Dulac, T. (2005). *De la formation à l'évolution du contrat psychologique : revue de la littérature et perspective de recherche*. Disponible à <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:18193>

- Duperrin, B. (2005, Juin). *Des RH en quête de flexibilité*. Disponible à <https://www.duperrin.com/2005/06/08/des-rh-en-quete-de-flexibilite/>
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in a social behavior*. Erlbaum.
- Emploi Québec. (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. [https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx\\_fceqpubform/06\\_emp\\_guidediversite.pdf](https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf)
- Emploi, Solidarité sociale et Famille. (2004). *La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises – Analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative*. [https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/SF\\_CTF\\_PME\\_analyse\\_enquete.pdf](https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/SF_CTF_PME_analyse_enquete.pdf)
- Everaere, C. (2012). Les différentes formes de flexibilité appliquées aux ressources humaines et leur (in-) compatibilité. *Revue française de gestion*, 21(220), 20-22. <https://core.ac.uk/download/pdf/6767019.pdf>
- Fancourt, D., Aughterson, H., Finn, S., Walker, E., & Teptoe, A. (2021). How leisure activities affect health: A narrative review and multi-level theoretical framework of mechanisms of action. *The Lancet Psychiatry*, 38(4), 329-339. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30384-9](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30384-9)
- Fédération de l'âge d'or du Québec. (FADOQ, n.d.). *Qui sommes-nous?*. <https://www.fadoq.ca/reseau/a-propos/qui-sommes-nous>
- Filipczak, B., Raines, C., & Zemke, R. (2013). *Generations at work: Managing the clash of boomers, gen xers, and gen yers in the workplace*. Amacom.
- Fiske, S., & Taylor, S. (1984). *Social cognition*. McGraw-Hill.
- Francoeur, F. (2012). *Et les cinq entreprises les plus inspirantes sont...* Disponible à <https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2012/et-les-cinq-entreprises-les-plus-inspirantes-sont>
- Friedman, S., Degroot, P., & Christensen, J. (1998). *Work and Life: The End of the Zero-Sum Game*. Disponible à <http://worklife.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/11/Friedman-et-al-The-End-of-the-Zero-Sum-Game-HBR-1998.pdf>
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. Dans L. E. Tetrick, G. G. Fisher, M. T. Ford, & J. Campbell Quick (Éds), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>

- Gable, S., Reis, H., Impett, E., & Asher, E. (2014). What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(1), 228-245. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.228>
- Gallot, F., Noûs, C., Pochic, S., & Séhili, D. (2020). L'intersectionnalité au travail. *Travail, genre et sociétés*, 2(44), 25-30. <https://doi.org/10.3917/tgs.044.0025>
- Gardenswartz, L. (1998). *Managing diversity: A complete desk reference and planning guide*. Éditions McGraw-Hill.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux GRH. *Management et Avenir*, 1(7), 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative*. Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gauthier-Richard, L. (2019). *La gestion des frontières entre les domaines de vie chez des travailleurs autonomes en relation d'aide* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Montréal, QC. Disponible à <https://familia.ucs.inrs.ca/notice/?ID=21048>
- Gervais, C. (2019). *Profils de facteurs de risque individuels et organisationnels de l'épuisement professionnel clinique* [Thèse de doctorat inédite]. Université de Sherbrooke, QC. Disponible à [https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/16000/Gervais\\_Catherine\\_DPs\\_2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/16000/Gervais_Catherine_DPs_2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006) Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(1), 482-492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>
- Gonzalez, V., & Mark, G. (2004). *Constant multi-tasking craziness: Managing multiple work spheres*. Disponible à <https://www.ics.uci.edu/~gmark/CHI2004.pdf>
- Gorin, E. (2012). *Le contrat psychologique et l'engagement affectif dans les relations d'emploi tripartites : l'effet modérateur de la motivation* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Montréal, QC. Disponible à <https://archipel.uqam.ca/5285/1/M12720.pdf>
- Gouvernement du Québec. (2016). *Avis sur la conciliation travail-famille*. Comité consultatif famille. <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/avis-consultation-CTF-EP3.pdf>

- Gozukara, I. (2022). A theoretical paper on generation Y as a workforce. *Business Management and Strategy*, 13(1), 88-101. <https://doi.org/10.5296/bms.v13i1.19432>
- Granero-Jimenez, J., Lopez-Rodriguez, M., Dobarrío-Sanz, I., & Cortes-Rodriguez, A. (2022). Influence of physical exercise on psychological well-being of young adults: A quantitative study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), Article 282. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074282>
- Greenberg, J., Roberge, M., Ho, V., & Rousseau, D. (2004). Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an ideal. Dans J. J. Martocchio (Éd.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 23, pp. 1-34). Elsevier Science/JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(04\)23001-8](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(04)23001-8)
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.2307/20159186>
- Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Simard, M., & Haines, V. (1994). Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. *Revue internationale de gestion*, 19(2), 74-92.
- Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations industrielles*, 60(1), 112-144. <https://doi.org/10.7202/011541ar>
- Hammarberg, L., Hammarberg, K., Kirkman, M., & De Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: When to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31(3), 498-501. <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>
- Hammer, L., & Zimmerman, K. (2011). *Quality of work life: Handbook of industrial and organizational psychology*. American Psychological Association.
- Harou, I. (2014). Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Montréal, QC. Disponible à <https://archipel.uqam.ca/6738/#:~:text=Aussi%2C%20notre%20recherche%20vise%2Dt,de%20penser%20et%20d'agir>

- Harris, P. (1998). Men and elder care in Japan: A ripple of change. *Journal of Cross-Cultural Gerontology, 13*(2), 177-198. <https://doi.org/10.1023/A:1006571508069>
- Harrison, D., Price, K., & Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal, 41*(1), 96-107. <https://doi.org/10.2307/256901>
- Haslam, S. (2009). Social identity, health and well-being. *Applied Psychology: An International Review, 58*(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00379.x>
- Hellemans, C., Casini, A., & van Daele, A. (2018). *Bien-être et diversité des situations de travail, volume 1. Mobilités, conciliations et violences au travail*. Éditions L'Harmattan.
- Heraty, N., Morley, N., & Cleveland, J. (2008). The work family interface. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 209-214. <https://doi.org/10.1108/02683940810861347>
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology, 11*(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior, 126*(1), 56-64. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2020.103505>
- Holliday Wayne, J. (2009). *Clarifying the positive side of work and*. Dans D. R. Crane & J. Hill (Éds), *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives*. University Press of America.
- Hopf, S., Crowe, K., Verdon, S., Blake, H., & McLeod, S. (2021). Advancing workplace diversity through the culturally responsive teamwork framework. *American Journal of Speech-Language Pathology Clinical, 30*(5), 1949-1961. [https://doi.org/10.1044/2021\\_AJSLP-20-00380](https://doi.org/10.1044/2021_AJSLP-20-00380)
- Hornung, S., Glaser, J., & Rousseau, D. (2018). Idiosyncratic deals at work: A research summary. *Psychology of Everyday Activity, 11*(1), 50-63. Disponible à [http://www.allgemeine-psychologie.info/wp/wp-content/uploads/2020/03/04\\_Hornung.pdf](http://www.allgemeine-psychologie.info/wp/wp-content/uploads/2020/03/04_Hornung.pdf)
- Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2014a). *La tenue d'un budget dans le ménage*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/la-tenue-dun-budget-dans-le-menage>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2014b). *Regard statistique sur la jeunesse*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/regard-statistique-sur-la-jeunesse>

- Institut de la statistique du Québec. (ISQ, 2016). *Les défis de la conciliation travail-famille chez les parents salariés*. <https://statistique.quebec.ca/en/fichier/les-defis-de-la-conciliation-travail-famille-chez-les-parents-salaries.pdf>
- Institut d'études opinion et marketing en France et l'international. (2022). *Baromètre jeunesses 2022. Regard sur la génération des 18-30 ans*. <https://www.ifop.com/publication/barometre-jeunesse-2022-regard-sur-la-generation-des-18-30-ans-vague-1/>
- Institut national de santé publique du Québec. (2013). *Conciliation travail-famille et santé. Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d'autres pays?* [https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1718\\_ConcilTravFamSante\\_QcPeutInspirPolGouvAutresPays.pdf](https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1718_ConcilTravFamSante_QcPeutInspirPolGouvAutresPays.pdf)
- Ion, J. (1996). *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Dunod.
- Jackson, S., May, K., & Whitney, K. (1995). *Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams*. Jossey.
- Jeong, J., Kang, S., & Choi, S. (2020). Employees' weekend activities and psychological well-being via job stress: A moderated mediation role of recovery experience. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 17(5), 164-177. <https://doi.org/10.3390/ijerph17051642>
- Jex, M., & Beehr, A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. Dans K. Rowland & G. Ferris (Éds), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 9, pp. 311-365). JAI Press.
- Kanter, M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. Russell Sage Found.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kaul, A. (2021). A comparative analysis of the values and attitudes of generation X and generation Y in India. *IITM Journal of Management and IT*, 12(2), 59-67.
- Kelly, C., Rofcanin, Y., Heras, L., Ogbonnaya, C., Marescaux, E., & Bosch, J. (2020). Seeking an i-deal as mediating mechanisms between supervisor emotional support and employee work and home performance. *Journal of Vocational Behavior*, 118(1), 79-92. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103369>

- Kelly, L., Kossek, E., Hammer, L., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L., & Kaskubar, D. (2009). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349. <https://doi.org/10.1080/19416520802211610>
- Köhler, T., Smith, A. Bhakoo, V. (2022). Templates in Qualitative Research Methods: Origins, Limitations, and New Directions. *Organizational Research Methods*, 25(2), 183-210. <https://doi.org/10.1177/109442812111060710>
- Kokorelias, K., Rittenberg, N., Law, A., Chin Wan, N., Machon, J., Arfeen, Y., & Cameron, J. (2022). Brothers and sisters sharing in the care of a parent with dementia. *Dementia*, 21(3), 765-780. <https://doi.org/10.1177/14713012211053970>
- Kooij, D., Rousseau, D., & Bal, P. (2014). *Aging workers and the employee-employer relationship*. Springer.
- Kram, K., & Isabella, L. (1985). Mentoring alternatives. The role of peer relationships in career development. *The Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132. <https://doi.org/10.2307/256064>
- Kreiner, G. (2009). Balancing borders and bridges negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(1), 704-730. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>
- Krepcio, K., & Cooper, P. (2008). *An overview of US corporate practices in the employment of people with disabilities: Spotlight on the retail trade sector*. Disponible à <https://heldrich.rutgers.edu/sites/default/files/2020-10/Corporate%20Practices%20Report.pdf>
- Lakhdar, M. (2020). L'impact de l'engagement organisationnel et du sensemaking collectif sur la résilience de l'organisation en milieu associatif; une analyse à travers le prisme du contrat psychologique. *Questions de management*, 29(1), 23-36. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0023>
- Lee, D., & Sirgy, M. (2019). Work-life balance in the digital workplace: The impact of schedule flexibility and telecommuting. *Thriving in Digital Workspaces*, 19(2), 355-384. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-24463-7\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-24463-7_18)
- Lescarbeau, R. (2000). *La méthode de l'incident critique*. [https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue\\_Interactions/Volume\\_4\\_no\\_1/V4N1\\_LESCARBEAU\\_Robert\\_p159-164.pdf](https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_4_no_1/V4N1_LESCARBEAU_Robert_p159-164.pdf)

- Lévesque, K. (2020). *Le sommeil : essentiel, rééquilibrant et régénérateur*. Disponible à <https://parcolympique.qc.ca/centresportif/blogue/vivre-mieux/2020/06/le-sommeil-essentiel-reequilibrant-et-regenerateur/>
- Liu, H., & Lo, V. (2018). An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction and turnover intention among Taiwanese reporters. *Asian Journal of Communication*, 28(2), 153-169. <https://doi.org/10.1080/01292986.2017.1382544>
- Liao, C., Wayne, S., & Rousseau, D. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), S9-S29. <https://doi.org/10.1002/job.1959>
- Loi sur l'équité en matière d'emploi. (1995). *L.C. 1995, ch. 44*. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/E-5.401/index.html>
- Luhr, S., Schneider, D., & Harknett, K. (2022). Parenting without predictability: Precarious schedules, parental strain, and work-life conflict. *Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 8(5) 24-44. <https://www.rsjournal.org/content/rsfjss/8/5/24.full.pdf>
- Magnusson, D., & Torestad, B. (1992). *The individual as an interactive agent in the environment*. Erlbaum.
- Major, D., & Burke, R. (2013). *Handbook of work-life integration among professionals*. Edward Elgar.
- Makri, C., & Neely, A. (2021) Grounded theory: A guide for exploratory studies in management research. *International Journal of Qualitative Methods*, 20(2). <https://doi.org/10.1177/16094069211013654>
- Mark, D. (2008). *Pilot lifestyle: Harmonizing your life's work with the rest of your life*. Disponible à <https://www.ainonline.com/aviation-news/aviation-international-news/2008-05-08/pilot-lifestyle-harmonizing-your-lifes-work-rest-your-life>
- Masuda, A., McNail, L., Allen, T., & Nicklin, J. (2012). Examining the constructs of work-to-family enrichment and positive spillover. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 197-210. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2011.06.002>
- Matejević, M., & Dorđević, M. (2019). Parenting style in the context of the conflict between parental and business roles. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*, 7(1), 51-61. <https://doi.org/10.5937/ijcrsee1901051M>

- Matthews, G. (2022). *Silicon Valley, women, and the California dream: Gender, class, and opportunity in the twentieth century*. Stanford University Press.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McCloskey, D. (2018). An examination of the boundary between work and home for knowledge workers. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 9(3), 25-41. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2018070102>
- Merom, D., Stanaway, F., Gebel, K., Sweeting, J., Tiedemann, A., Mumu, S., & Ding, D. (2021). Supporting active aging before retirement: A systematic review and meta-analysis of workplace physical activity interventions targeting older employees. *British Medical Journal- BMJ*, 11(6), 1-15. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-045818>
- Merton, R. (1957). The role set: Problems in sociological theory. *British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120. <https://doi.org/10.2307/587363>
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. (2006). *Vers une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/45597>
- Moen, P., & Roehling, P. (2005). *The career mystique. Cracks in the American Dream*. Rowman and Littlefield.
- Morin, E. (2006). *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*. Disponible à <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>
- Morin, M. (2010). *Les pratiques de conciliation travail-famille dans certaines PME de l'Abitibi-Témiscamingue* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, QC. Disponible à <https://depositum.uqat.ca/id/eprint/38/1/marie-noellemorin.pdf>
- Muresanu, D. (2014). *Étude sur les perceptions du contrat psychologique dans un contexte de contrat social en changement : le cas de l'industrie automobile en Roumanie* [Thèse de doctorat inédit]. Université du Québec à Montréal, QC. Disponible à <http://www.archipel.uqam.ca/6759/1/D2711.pdf>
- Murphy, E., Gordon, J., & Anderson, T. (2004). Cross-cultural, cross-cultural age and cross-cultural generational differences between the United States and Japan. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(1), 21-48.

- Niemi, T., & Komp-Leukkunen, K. (2021). The master narrative of older employees in changing workplaces. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/ijssp-06-2021-0153>
- O'Connell, C., & McKinnon, M. (2021). Perceptions of barriers to career progression for academic women in STEM. *Societies*, *11*(2), 27-35. <https://doi.org/10.3390/SOC11020027>
- Oladipupo, S. (2021). Rethinking the African spirit of collectivism as a tool for African empowerment. *Humanus Discourse*, *2*(1), 1-17.
- Ollier-Malaterre, A. (2012a). *Gérer le hors-travail? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France*. Disponible à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00196916v2>
- Ollier-Malaterre, A. (2012b). L'enrichissement entre vie professionnelle et vie personnelle : revue et programme de recherche. *Psychologie du travail et des organisations*, *18*(2), 160-173. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30091-7](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30091-7)
- Organisation mondiale de la santé. (1999). *Rapport sur la santé dans le monde 1999 : Pour un réel changement*. Organisation mondiale de la santé.
- Parmer, L. (2021). The road to gender equality: Persisting obstacles for American women in the workforce. *The Psychologist-Manager Journal*, *24*(2), 85-96. <https://doi.org/10.1037/mgr0000115>
- Penonen, M. (2011). *Recovery from work stress: Antecedents, processes & outcomes*. Tampere University Press.
- Perlow, L. (2012). *Sleeping with your smartphone: How to break the 24/7 habit and change the way you work*. Harvard Business Review Press.
- Pitt-Catsoupes, M., & Smyer, M. (2005). *Perspectives: Aligning business needs with older workers' preferences and priorities*. Disponible à <https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context=cbh>
- Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Putnam, L., Myers, K., & Gaillard, B. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, *67*(4), 413-440. <https://doi.org/10.1177/0018726713495704>

- Raewf, M., & Mahmood, Y. (2021). *The cultural diversity in the workplace. Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 1-6. <https://doi.org/10.24086/cuejhss.v5n1y2021.pp1-6>
- Rasania, S. (2021). A cross-sectional study of mental well-being with practice of yoga and meditation during COVID-19 pandemic. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 10(4), 1576-1581. [https://doi.org/10.4103/jfmpe.jfmpe\\_2367\\_20](https://doi.org/10.4103/jfmpe.jfmpe_2367_20)
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). Work-life balance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 19(1), 73-86. <https://doi.org/10.1108/ijssp-06-2021-0145>
- Rau, L., & Hyland, M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x>
- Ray, T., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), Article 3254. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Reicher, S., & Haslam, S. (2006). Rethinking the psychology of tyranny: The BBC prison study. *British Journal of Sociology and Psychology*, 45(1), 1-40. <https://doi.org/10.1348/014466605X48998>
- Rochon, C. (2000). *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada*. Disponible à <http://publications.gc.ca/collections/Collection/RH4-4-2001F.pdf>
- Rothbard, N., Phillips, K., & Dumas, T. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employees' obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 389-400. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030110506>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Inc.

- Rousseau, D. M. (2001a). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Rousseau, D. M. (2001b). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness?. *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00032-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00032-8)
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as evidence-based management?. *Academy of Management Review*, 31(1), 256-269. <https://doi.org/10.2307/20159200>
- Rousseau, D. M., Ho, V., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994. <https://doi.org/10.2307/20159261>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Santé Canada. (2008). *Réduire le conflit entre travail et vie personnelle*. <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/sante-environnement-milieu-travail/rapports-publications/sante-securite-travail/reduire-conflit-entre-travail-vie-personnelle-quoi-faire-quoi-eviter.html>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Settersten, R., & Ray, B. (2010). *Not quite adults: Why 20-somethings are choosing a slower path to adulthood and why it's good for everyone*. Bantam Books.
- Shamblaw, A. L., & Segal, Z. (2022). Mindfulness meditation in the long-term management of mood disorders: Contributions by Canadian researchers. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 54(2), 142-151. <https://doi.org/10.1037/cbs0000286>
- Sharpe, A. (2003). *The psychological contract in a changing work environment*. Disponible à <https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2019/06/Psych-Contract-in-a-changing-work-environment.pdf>

- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The international Journal of Human resources Management*, 20(2), 235-251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Shin, H., & Park, S. (2021). Perception of self-handicapping behavior in the workplace: Not that great. *Current Psychology*, 40(1), 910-918. <https://doi.org/10.1007/S12144-018-0013-6>
- Sieber, S. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578. <https://doi.org/10.2307/2094422>
- Singleton, J. (2000). Women caring for elderly family members: Shaping non-traditional work and family initiatives. *Journal of Comparative Studies*, 31(3), 367-375. <https://doi.org/10.3138/JCFS.31.3.367>
- Society of Management Accountants of Canada. (1999). Vos futurs employés : la génération montante réclame un meilleur équilibre entre travail et vie privée. *CMA Management*, 73(7), 30-32.
- Sonnentag, S., & Bayer, U. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 393-414. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.393>
- Sonnentag, S., & Natter, E. (2004). Flight attendants' daily recovery from work: Is there no place like home? *International Journal of Stress Management*, 11(4), 366-391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.4.366>
- Statistique Canada. (1993). *L'horaire flexible*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-001-x/1993003/article/126-fra.pdf>
- Statistique Canada. (2019) *Les générations au Canada*. [https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003\\_2-fra.cfm](https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-fra.cfm)
- Stich, J. (2020). A review of workplace stress in the virtual office. *Intelligent Buildings International*, 12(3), 208-220. <https://doi.org/10.1080/17508975.2020.1759023>
- Stuart, J., & Hinshaw, W. (2018). The debilitating effects of discrimination: A case study on disability in the workplace. *FAU Undergraduate Research Journal*, 7(1), 118-124.
- Sullivan, S., & Ariss, A. (2021). Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 31(1), 44-51. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100727>

- Syndicat Agriculture Union. (2011). *Conciliation travail-famille : Quelle conciliation? Quelle vie?* <http://agrunion.com/fr/documents/Conciliationtravail-famille.pdf>
- Taewoo, N. (2013). Technology use and work-life balance. *Applied Research Quality Life*, 9(1), 1017-1040. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9283-1>
- Tremblay, D.-G. (2003). La difficile articulation des temps sociaux : concilier la vie familiale et la vie professionnelle. *Revue interventions économiques*, 31(1), 3-4. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.904>
- Tremblay, D.-G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgpp5>
- Trinh, M. (2016). *Which matters more? Effects of surface- and deep-level diversity on team processes and performance*. Disponible à [https://www.researchgate.net/publication/354378866\\_Which\\_matters\\_more\\_Effects\\_of\\_surface-\\_and\\_deep-level\\_diversity\\_on\\_team\\_processes\\_and\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/354378866_Which_matters_more_Effects_of_surface-_and_deep-level_diversity_on_team_processes_and_performance)
- Webber, M. (2012). *La technique des incidents critiques*. Disponible à <http://psychologie-travail-rh.over-blog.com/article-la-technique-des-incident-critiques-102473076.html>
- Wepfer, A., Allen, T., Brauchli, R., Jenny, G., & Bauer, G. (2018). Work-life boundaries and well-being: Does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 727-740. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9520-y>
- Westman, M., Brough P., & Kalliath, T. (2009). Expert commentary on work-life balance and crossover of emotions and experiences: Theoretical and practice advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 587-595. <https://doi.org/10.1002/job.616>
- Wiechers, H., Coyle-Shapiro, J., & Lub, S. (2022). The tremors of interconnected triggers over time: How psychological contract breach can erupt. *Journal of Organizational Behavior*, 43(7), 1172-1189. <https://doi.org/10.1002/job.2645>
- Williams, C. (2015). *L'équilibre travail-vie personnelle des travailleurs de quarts* Disponible à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-001-x/2008108/article/10677-fra.htm>
- Williams, K., Lee, E., Sargent, L., Johnson, K., Rayner, J., Farrell, C., Miller, R., & Williams, G. (2019). Appraising the psychological benefits of green roofs for city residents and workers. *Urban Forestry and Urban Greening*, 44(1), Article 126399. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2019.126399>

Yin, K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4<sup>e</sup> éd.). Éditions Sage.

Zagenczyk, E., Powell, E., & Scott, L. (2020). How exhausting! Emotion crossover in organizational social networks. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1589-1609. <https://doi.org/10.1111/joms.12557>

**Appendice A**  
Guide d'entretien

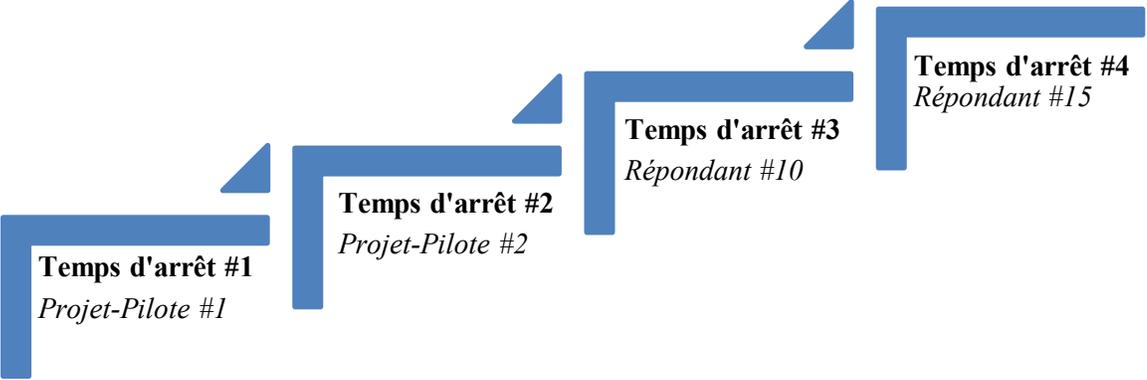
*Guide d'entretien final*

No	Question	Sous-question (à utiliser lorsque nécessaire selon le déroulement de l'entrevue)
-	Introduction	Lire le texte d'introduction
-	Motivation de participer ( <i>Ice Breaker</i> )	Parlez-moi de votre motivation à participer à cette étude
Q.01	Parlez-moi de comment vous vivez votre travail et votre sphère professionnelle au quotidien	Ce que vous ressentez / Ce que vous aimez / Ce que vous trouvez difficile / Ce que vous changeriez
Q.02	Parlez-moi de comment vous vivez votre vie hors travail au quotidien	Ce que vous ressentez / Ce que vous aimez / Ce que vous trouvez difficile / Ce que vous changeriez
Q.03	Parlez-moi de votre relation avec votre superviseur immédiat	Parlez-moi de sa personnalité / Comment se prennent les arrangements de travail
Q.04	Décrivez comment votre superviseur voit l'équilibre vie-travail	Quelle est sa vision / Que pense-t-il de l'équilibre vie-travail
Q.05	Donnez un exemple d'une situation avec votre superviseur (actuel ou antérieur) que vous avez aimé concernant un arrangement vie-travail	Pouvez-vous m'en parler / Dans ce qui s'est passé, qu'est-ce que vous avez alors particulièrement apprécié / Pouvez-vous me donner un exemple précis
Q.06	Donnez un exemple d'une situation qui vous a déplu avec votre superviseur (actuel ou antérieur) concernant un arrangement vie-travail	Pouvez-vous m'en parler / Dans ce qui s'est passé, qu'est-ce qui vous a alors particulièrement déplu / Pouvez-vous me donner un exemple précis
Q.07	Décrivez le rôle de votre superviseur dans votre équilibre vie-travail en général	Parlez-moi de son impact / Comment est-ce que ça influence
Q.08	Décrivez comment votre superviseur applique les règles concernant l'équilibre vie-travail	Quelle est son approche / Comment voit-il ces règles

No	Question	Sous-question (à utiliser lorsque nécessaire selon le déroulement de l'entrevue)
Q.09	Lorsque votre superviseur est flexible (ou non) concernant l'équilibre vie-travail, comment réagissez-vous au travail	Parlez-moi de l'impact que ça a sur votre travail / Parlez-moi de l'impact sur votre attitude au travail
Q.10	Donnez un exemple de comment vous avez réagi au travail à la suite d'un arrangement (ou un refus d'arrangement) en équilibre vie-travail par votre superviseur	Comment cela a-t-il eu un impact sur votre travail
Q.11	Lorsque vous avez un arrangement vie-travail (ou refus d'arrangement), décrivez votre attitude au travail	Décrivez la différence avant l'arrangement (ou le refus)
Q.12	Décrivez-moi le superviseur idéal concernant la conciliation vie-travail	Dans un monde idéal, donnez des exemples concrets et les expliquer
Q.13	Décrivez comment le contexte de la pandémie Covid-19 a pu modifier votre travail	Pouvez-vous m'en parler / Avez-vous un exemple
Q.14	Parlez-moi de l'impact du contexte de la pandémie Covid-19 sur l'équilibre vie-travail	Pouvez-vous décrire / Pouvez-vous me donner un exemple précis
Q.15	Autres commentaires	N/A
Q.16	Questions démographiques	Âge / Sexe / Communauté culturelle / Handicap / Combien d'enfants (si enfants) en bas âge (âge des enfants) / Nombre d'années chez l'employeur / Décrivez votre travail

**Appendice B**  
Temps d'arrêt

Cette image montre les différents temps d'arrêt qui furent effectués durant la collecte de données.



**Appendice C**  
Codages

## PARTICIPANT 1

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Arrangements</i>	Catégorie #3 <i>Travail virtuel</i>	Catégorie #4 <i>Rôles / Sphères</i>	Catégorie #5 <i>Stress</i>	Catégorie #6 <i>Repos et bien-être</i>
▪ Loyauté	▪ Superviseur proactif durant grossesse	▪ Importance équilibre vie-travail	▪ Stage de la vie	▪ Fatigue	▪ Bon équilibre vie-travail
▪ Flexibilité du superviseur	▪ Permission de travailler de la maison	▪ Télétravail	▪ Cheminement de carrière	▪ Fatigue durant grossesse	▪ Satisfaction au travail
▪ Bonne relation avec superviseur	▪ Ouverture du superviseur pour accommoder	▪ Travail à distance	▪ Parcours professionnel	▪ Besoin de se reposer	▪ Satisfaction dans la vie
▪ Connait depuis longtemps superviseur	▪ Offre proactive du superviseur	▪ Ouverture au télétravail	▪ Statut de maman	▪ Stress	▪ Mécanismes de repos
▪ Bonne entente avec superviseur	▪ Offre de flexibilité du superviseur sans hésitation	▪ Gestionnaire encourage télétravail	▪ Stages de la vie	▪ Vivre situation de stress	▪ Récupérer
▪ Apprécie personnalité du superviseur	▪ Souplesse du superviseur	▪ Outils de travail	▪ Opportunités de carrière	▪ Aller chercher enfants à la garderie	▪ Détachement psychologique
▪ À l'aise de parler franchement avec superviseur	▪ Stress si absence d'accommodement	▪ Impact du travail virtuel	▪ Réflexion sur carrière		

## PARTICIPANT 1 (suite)

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Arrangements</i>	Catégorie #3 <i>Travail virtuel</i>	Catégorie #4 <i>Rôles / Sphères</i>	Catégorie #5 <i>Stress</i>	Catégorie #6 <i>Repos et bien-être</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sentir proche du superviseur</li> <li>▪ Sentir que superviseur tient à ses employés</li> <li>▪ Se sentir écouté</li> <li>▪ Se sentir connecté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoins rencontrés engendrent motivation</li> <li>▪ Accommodement aide gestion de la famille</li> <li>▪ Ouverture du gestionnaire amène motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accès à la technologie virtuelle</li> <li>▪ Permission de travailler de la maison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rôle de maman</li> <li>▪ Temps passé avec enfant</li> <li>▪ Plus confiante dans rôle de maman</li> <li>▪ Voyagement au travail</li> <li>▪ Habiter loin du travail</li> <li>▪ Long trajet au travail</li> <li>▪ Devoir aller à la garderie</li> <li>▪ Aller chercher enfants à la garderie</li> </ul>		

## PARTICIPANT 2

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Arrangements</i>	Catégorie #3 <i>Séparer personnel du professionnel</i>	Catégorie #4 <i>Importance de la famille</i>	Catégorie #5 <i>Activités sociales et sportives</i>	Catégorie #6 <i>Décrocher du travail</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseure flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseure importante pour équilibre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penser rarement au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendre des vacances en famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Support des amis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penser rarement au travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseure ouverte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseure donne si quelque chose dans vie personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rare de travailler hors des heures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être familial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collègues agréables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décrocher du travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne relation avec superviseure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseure trouve solutions avec employé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garde un bon équilibre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Culture italienne très familiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir une vie sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Être bien entouré</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activités personnelles avec superviseure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vivre vie personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseure comprend ma vie personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réseaux d'amis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sentir relaxe</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relation amicale avec superviseure</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Télétravail aide à la balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accommodement pour famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuer avec vie personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire des activités</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appréciation de la superviseure actuelle</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sentir relaxe le weekend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseure comprend vie de famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Support social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendre moins stressé</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voir amis chaque semaine</li> </ul>	

## PARTICIPANT 3

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Arrangements</i>	Catégorie #3 <i>Long voyagement</i>	Catégorie #4 <i>Famille</i>	Catégorie #5 <i>Stress</i>	Catégorie #6 <i>Repos et bien-être</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ À l'aise avec superviseur</li> <li>▪ Connaitre bien le superviseur</li> <li>▪ Rôle du superviseur dans équilibre</li> <li>▪ Compréhension du superviseur</li> <li>▪ Style de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajuster en fonction de la vie familiale</li> <li>▪ Vraiment appréciée la flexibilité du superviseur</li> <li>▪ Impression de parler à une amie</li> <li>▪ Flexibilité vue comme signe de confiance</li> <li>▪ Mérite équilibre, car professionnelle au travail</li> <li>▪ Rentrer au travail à l'heure qui convient</li> <li>▪ Autonomie sur horaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Long transport</li> <li>▪ Loin pour conduire</li> <li>▪ Planifier temps de voyage</li> <li>▪ Arriver à l'heure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statut séparée</li> <li>▪ Place des enfants</li> <li>▪ Être en nouveau en couple</li> <li>▪ Avoir du temps en famille</li> <li>▪ Gérer réaction enfants face au divorce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ne se sent plus stressée</li> <li>▪ Se sentir « rushée »</li> <li>▪ Travailler hors heures de travail</li> <li>▪ Préoccupations</li> <li>▪ Stress financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sentir épanouie</li> <li>▪ Sentiment d'accomplissement</li> <li>▪ Avoir du temps pour soi</li> </ul>

## PARTICIPANT 4

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières			Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Arrangements</i>	Catégorie #3 <i>Mère monoparentale</i>	Catégorie #4 <i>Parent vieillissant</i>	Catégorie #5 <i>Télétravail</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>	Catégorie #7 <i>Repos</i>
▪ Bonne relation avec superviseur	▪ Prendre le temps de rester avec sa mère	▪ Nouvelle maman	▪ Difficultés de s'occuper des parents vieillissants	▪ Service à distance	▪ Beaucoup de temps supplémentaire	▪ Concilier le côté famille
▪ Bon soutien du superviseur	▪ Flexibilité de reprendre les heures	▪ Difficulté de s'occuper d'un jeune enfant	▪ Rendre la pareille aux parents	▪ Travail virtuel	▪ Vie personnelle très chargée	▪ Avoir du temps à la maison
▪ Flexibilité du superviseur	▪ Permet d'être avec sa mère	▪ Vie instable	▪ Mère hospitalisée	▪ Pouvoir travailler à la maison	▪ Superviseur carriériste avec hautes attentes d'engagement	▪ Prendre des journées personnelles
▪ Compréhension du superviseur	▪ Flexibilité si ne peut rentrer une journée	▪ Adaptation au rôle de mère	▪ Fournir aide à sa mère	▪ Télétravail aidant	▪ Être à la course	▪ Fille rayon de soleil
▪ Mauvaise expérience gestionnaire rigide	▪ Ouverture pour rattraper les heures		▪ Mère atteinte de Parkinson		▪ Vie instable	▪ Long weekend

## PARTICIPANT 4 (suite)

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières			Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Arrangements</i>	Catégorie #3 <i>Mère monoparentale</i>	Catégorie #4 <i>Parent vieillissant</i>	Catégorie #5 <i>Télétravail</i>	Catégorie #5 <i>Stress</i>	Catégorie #6 <i>Repos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseur carriériste avec hautes attentes d'engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de problème à accommoder</li> <li>▪ Superviseur comprend conciliation travail-famille</li> <li>▪ Accommodement rend employé satisfait</li> <li>▪ Cas par cas</li> <li>▪ Chaque cas est unique pour accommodement</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beaucoup de mouvements dans vie personnelle</li> </ul>	

## PARTICIPANT 5

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Arrangements</i>	Catégorie #3 <i>Travail virtuel</i>	Catégorie #4 <i>Conjointe gravement malade</i>	Catégorie #5 <i>Stress</i>	Catégorie #6 <i>Bien-être</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseur très humain</li> <li>▪ Sentir confiance totale du superviseur</li> <li>▪ Grande flexibilité</li> <li>▪ Latitude</li> <li>▪ Superviseur rigide rend désagréable</li> <li>▪ Ne pas se dépasser si superviseur rigide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité des horaires</li> <li>▪ Réalité unique de chacun</li> <li>▪ C'est une question de confiance</li> <li>▪ Redonner à l'employeur sans hésiter</li> <li>▪ Donnant-donnant</li> <li>▪ Superviseur ouvert à réalité changeante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoir travailler de la maison</li> <li>▪ Apprécie énormément télétravail</li> <li>▪ Aime télétravail dans réalité actuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maladie incurable</li> <li>▪ Vie familiale autour de la maladie</li> <li>▪ Défi de la maladie</li> <li>▪ Prendre soin de la famille</li> <li>▪ Conjointe souvent hospitalisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gère bien charge de travail</li> <li>▪ Charge de travail élevée</li> <li>▪ Superviseur carriériste avec hautes attentes d'engagement</li> <li>▪ Maladie conjointe</li> <li>▪ Climat lourd à la maison</li> <li>▪ Stress du voyage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beaucoup de plaisir</li> <li>▪ Se sentir choyé</li> <li>▪ Flexibilité rend fantastique</li> <li>▪ Situation idéale en ce moment</li> <li>▪ Apprécier réalité actuelle</li> </ul>

## PARTICIPANT 6

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Arrangements</i>	Catégorie #3 <i>Travail virtuel</i>	Catégorie #4 <i>Rôle de parent</i>	Catégorie #5 <i>Stress</i>	Catégorie #6 <i>Bien-être</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N'aime pas se sentir trop encadré</li> <li>▪ Superviseur support familial</li> <li>▪ Rendre la vie plus facile</li> <li>▪ Gestionnaire compréhensif</li> <li>▪ Relation basée sur la confiance</li> <li>▪ Support du gestionnaire</li> <li>▪ Rigidité démotive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir une marge de manœuvre</li> <li>▪ Arrangement informel si enfant malade</li> <li>▪ Reprendre heures au moment qui convient</li> <li>▪ Alléger tête de l'employé pour se concentrer sur le travail</li> <li>▪ Entente rapide informelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Télétravail retire stress</li> <li>▪ Aime la séparation entre travail et vie privée</li> <li>▪ Télétravail apporte Zen</li> <li>▪ Séparer vie et travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de sommeil</li> <li>▪ Apprendre à devenir papa</li> <li>▪ Amour inconditionnel des enfants</li> <li>▪ Stress matinal avec enfants</li> <li>▪ Jouer avec ses enfants</li> <li>▪ Fatigue liée aux enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Immense charge de travail</li> <li>▪ Grand stress</li> <li>▪ Milieu de travail abrutissant</li> <li>▪ Grand stress à la maison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cesser de vouloir changer les choses</li> <li>▪ Activité sportive</li> <li>▪ Se sentir heureux</li> <li>▪ Démotivation de se sentir enchaîné au travail</li> <li>▪ Place du travail</li> </ul>

## PARTICIPANT 7

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Arrangements</i>	Catégorie #3 <i>Travail virtuel</i>	Catégorie #4 <i>Famille</i>	Catégorie #5 <i>Stress</i>	Catégorie #6 <i>Bien-être</i>
▪ Superviseur strict est démotivant	▪ Changer les heures comme désiré	▪ Télétravail aide pour la garderie	▪ On travaille avant tout pour la famille	▪ Enfants	▪ Être en famille
▪ Tension avec ancien superviseur	▪ Accommoder pour rendez-vous médicaux	▪ Télétravail aide à gérer horaire	▪ Deux filles passent en premier	▪ Superviseur rigide	▪ Se sentir bien au travail
▪ Superviseur compréhensif impacte	▪ Permettre d'aller chercher les enfants	▪ Évite transport	▪ Importance des enfants	▪ Superviseur peu ouvert aux arrangements	▪ Apprécier environnement de travail
▪ Ne voulait pas se donner pour ancien superviseur strict	▪ Planifier soi-même	▪ Télétravail apprécié	▪ Apprécie vie en famille	▪ Gérer travail et famille	▪ Pouvoir relaxer
▪ Ne se dépassait pour superviseur fermé à équilibre vie-travail	▪ Aligner famille sur horaire de travail	▪ Avantages du travail à distance	▪ Ancien superviseur ne comprenait pas réalité d'avoir des enfants	▪ Stress au travail	▪ Se déconnecter du travail
▪ Superviseur encourage la famille en premier	▪ Apprécie souplesse	▪ Télétravail facilite équilibre		▪ Se sentir bousculé	▪ Faire activités

## PARTICIPANT 8

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Personnalité du superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Entente</i>	Catégorie #3 <i>Vie privée</i>	Catégorie #4 <i>Rôles</i>	Catégorie #5 <i>Stress</i>	Catégorie #6 <i>Récupération</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionnaire qui est ouvert d'esprit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprécie souplesse et l'incite à aller plus loin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tenir à sa vie privée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime garder distance entre vie privée et travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gros volume de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance de se reposer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ancien superviseur refusait demandes d'équilibre vie travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quitterait si on lui enlevait la souplesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parle peu d'aspects personnels au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'occuper de sa mère vieillissante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce qui est fait n'est jamais assez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nécessité de décrocher</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprécie superviseur flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travaille plus fort pour superviseur flexible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime vie personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail est important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changements organisationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se donner au travail, mais prendre soin de soi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionnaire flexible aide sans aucun doute à l'équilibre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se donne définitivement plus pour superviseur qui accommode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préfère garder vie confidentielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vie pas parfaite, mais a des objectifs clairs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environnement de travail difficile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activités personnelles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aidant d'avoir un gestionnaire compréhensif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se donne au travail et aime qu'on lui laisse liberté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime peu partager vie privée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance d'accomplir dans une journée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'occuper de mère malade et vieillissante est stressant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Break de s'occuper de parents vieillissants</li> </ul>

## PARTICIPANT 8 (suite)

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Personnalité du superviseur</i>	Catégorie #2 <i>Entente</i>	Catégorie #3 <i>Vie privée</i>	Catégorie #4 <i>Rôles</i>	Catégorie #5 <i>Stress</i>	Catégorie #6 <i>Récupération</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail bien fait et apprécie en retour l'autonomie</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A dû laisser la vie qu'il aimait pour s'occuper de sa mère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retourner habiter chez sa mère pour s'occuper d'elle</li> </ul>	

## PARTICIPANT 9

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Bien-être</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participante aime travailler avec superviseur flexible</li> <li>▪ A quitté ancien employeur, car trop rigide</li> <li>▪ Pas envie de travailler pour employeur strict précédent</li> <li>▪ Lorsque besoin de quitter plus tôt, pas de problème</li> <li>▪ Aime arrangement avec superviseur</li> <li>▪ Participante désire travailler lorsque arrangements</li> <li>▪ Superviseur actuel souple et ouvert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ancien superviseur ne se souciait pas des employés</li> <li>▪ Apprécie superviseur qui pose question sur équilibre</li> <li>▪ Superviseur humain</li> <li>▪ Ancien superviseur ne parlait que de travail</li> <li>▪ Superviseur flexible et compréhensif</li> <li>▪ Aime travailler pour superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je pense souvent au travail</li> <li>▪ Difficulté de dormir, car pense au travail</li> <li>▪ Grosse charge de travail</li> <li>▪ Besoin d'aide avec volume de travail</li> <li>▪ Adaptation au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime cuisiner et trouver des recettes</li> <li>▪ Aime passer temps à la maison</li> <li>▪ Écouter films</li> <li>▪ Apprécie décrocher du travail</li> <li>▪ Aime décrocher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime relaxer</li> <li>▪ Profiter temps à la maison</li> <li>▪ Milieu de travail est important</li> <li>▪ Temps avec conjoint</li> <li>▪ Se sentir bien</li> <li>▪ Déconnecter du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Charge élevée de travail</li> <li>▪ Ancien superviseur ne veut pas aider</li> <li>▪ Difficulté de dormir</li> <li>▪ Manque de ressources au travail</li> <li>▪ Pense au travail</li> <li>▪ Sentir que c'est beaucoup</li> </ul>

## PARTICIPANT 10

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Bien-être</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Me laisser flexibilité est apprécié</li> <li>▪ Superviseur me laisse faire mes affaires et cela motive</li> <li>▪ Donner plus quand on sent flexibilité</li> <li>▪ Tendance à se dépasser quand superviseur accommodant</li> <li>▪ Engagement au travail avec superviseur souple pour l'équilibre</li> <li>▪ Ne se dépassait pas pour ex-superviseur rigide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ex-superviseur strict démotivant</li> <li>▪ Ne se donnait pas pour ex-superviseur rigide</li> <li>▪ Préfère superviseur compréhensible</li> <li>▪ Superviseur en fait plus est fortement apprécié</li> <li>▪ Superviseur présent très respectueux de l'équilibre</li> <li>▪ Aime superviseur qui la laisse liberté pour son équilibre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire bien mes affaires au travail</li> <li>▪ Importance des clients</li> <li>▪ Clients n'ont pas à payer si mon superviseur pas flexible</li> <li>▪ Performer</li> <li>▪ Se donner au travail</li> <li>▪ Offrir service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Famille très importante</li> <li>▪ Aimer qu'on ne se mêle pas de sa vie</li> <li>▪ Aime séparer vie privée du travail</li> <li>▪ Travail important, mais famille importante</li> <li>▪ Aime superviseur qui ne pose pas trop de questions sur sa vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aimer relaxer</li> <li>▪ Pause du travail</li> <li>▪ Récupérer</li> <li>▪ Avoir une bonne balance</li> <li>▪ Sentiment de bien-être</li> <li>▪ Pouvoir ne pas penser au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail demandant</li> <li>▪ Superviseur microgestion</li> <li>▪ Volume des tâches</li> <li>▪ Fournir service aux clients</li> <li>▪ Attentes de la gestion</li> </ul>

## PARTICIPANT 11

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Bien-être</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se dépasser pour superviseur flexible</li> <li>▪ Donne envie de redonner</li> <li>▪ Appréciation de la souplesse</li> <li>▪ Agir avec superviseur comme il agit avec nous</li> <li>▪ Moins envie de se dépasser si rigidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprécie superviseur humain</li> <li>▪ S'entend très bien avec superviseur</li> <li>▪ Bonne relation</li> <li>▪ Aime bonne entente</li> <li>▪ Bonne entente aide à la relation</li> <li>▪ Superviseur compréhensif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demandes dernière minute</li> <li>▪ Travailler sous pression</li> <li>▪ Organisation du travail devrait être améliorée</li> <li>▪ Vision de l'organisation pas toujours claire</li> <li>▪ Travail laisse peu de temps pour famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoir faire activités en famille</li> <li>▪ Avoir du temps pour soi</li> <li>▪ Aime avoir une balance</li> <li>▪ Profiter du temps personnel</li> <li>▪ Voir des amis</li> <li>▪ Prioriser la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps pour relaxer</li> <li>▪ Moments de répit</li> <li>▪ Profiter du temps</li> <li>▪ Voir des amis</li> <li>▪ Réduire le stress du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demandes toujours dernière minute</li> <li>▪ Pas le temps dans la semaine de rien faire</li> <li>▪ Se sentir bousculé</li> <li>▪ Sentiment de devoir tout faire</li> <li>▪ Stress des tâches domestiques en plus du travail</li> <li>▪ Culture au travail de travailler sous pression</li> </ul>

## PARTICIPANT 12

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Relaxation</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver des arrangements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime la flexibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime être occupé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoir faire activités en famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps pour relaxer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demandes toujours dernière minute</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Donne envie de redonner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très bonne relation avec superviseur direct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travailler sous pression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir du temps pour soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendre du temps pour soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas le temps dans la semaine de rien faire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appréciation de la souplesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation du travail devrait être améliorée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime équilibre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiter du temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sentir bousculé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agir avec superviseur comme il agit avec nous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime bonne entente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vision de l'organisation pas toujours claire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiter du temps personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voir amis et famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentiment de devoir tout faire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver des façons pour compromis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne entente aide à la relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail laisse peu de temps pour famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voir des amis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire le stress du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stress des tâches domestiques en plus du travail</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseur compréhensif</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioriser la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ralentir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Culture au travail de travailler sous pression</li> </ul>

## PARTICIPANT 13

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Loisirs</i>	Catégorie #5 <i>Repos</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ouverture à trouver des solutions</li> <li>▪ Désir de flexibilité</li> <li>▪ Appréciation de la souplesse</li> <li>▪ Agir avec superviseur comme il agit avec nous</li> <li>▪ Trouver des façons pour compromis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseur flexible et relaxe</li> <li>▪ Approche très humaine</li> <li>▪ Relation optimale</li> <li>▪ Aime bonne entente</li> <li>▪ Bonne entente aide à la relation</li> <li>▪ Superviseur compréhensif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire de longues heures</li> <li>▪ Travailler sous pression</li> <li>▪ Organisation du travail devrait être améliorée</li> <li>▪ Vision de l'organisation pas toujours claire</li> <li>▪ Travail laisse peu de temps pour famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aller au gym</li> <li>▪ Avoir du temps pour soi</li> <li>▪ Aime équilibre</li> <li>▪ Profiter du temps personnel</li> <li>▪ Voir des amis</li> <li>▪ Prioriser la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire temps au travail</li> <li>▪ Ne pas bouger toute la journée</li> <li>▪ Profiter du temps</li> <li>▪ Voir amis et famille</li> <li>▪ Prendre des pauses</li> <li>▪ Prendre du temps pour soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grosse charge de travail</li> <li>▪ Manque de temps</li> <li>▪ Forte pression</li> <li>▪ Sentiment de devoir tout faire</li> <li>▪ Stress des tâches domestiques en plus du travail</li> <li>▪ Culture au travail de travailler sous pression</li> </ul>

## PARTICIPANT 14

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Bienveillance</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orienté sur les arrangements</li> <li>▪ Trouver solutions innovatrices</li> <li>▪ Appréciation de la souplesse</li> <li>▪ Agir avec superviseur comme il agit avec nous</li> <li>▪ Trouver des façons pour compromis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche de souplesse</li> <li>▪ Relation positive avec superviseur</li> <li>▪ Bonne relation avec superviseur</li> <li>▪ Aime bonne entente</li> <li>▪ Bonne entente aide à la relation</li> <li>▪ Bonne écoute du superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Défis intéressants</li> <li>▪ Travailler sous pression</li> <li>▪ Surcharge de travail</li> <li>▪ Vision de l'organisation pas toujours claire</li> <li>▪ Travail laisse peu de temps pour famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance de concilier</li> <li>▪ Avoir du temps pour soi</li> <li>▪ Aime équilibre</li> <li>▪ Profiter du temps personnel</li> <li>▪ Voir des amis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'occuper de soi-même</li> <li>▪ Prendre du temps pour soi</li> <li>▪ Être à l'écoute de soi</li> <li>▪ Passer du bon temps avec ses proches</li> <li>▪ Réduire le stress du travail</li> <li>▪ Ralentir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail exigeant</li> <li>▪ Pas le temps dans la semaine de rien faire</li> <li>▪ Se sentir bousculé</li> <li>▪ Sentiment de devoir tout faire</li> <li>▪ Stress des tâches domestiques en plus du travail</li> </ul>

## PARTICIPANT 15

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie personnelle</i>	Catégorie #5 <i>Récupération</i>	Catégorie #6 <i>Charge de travail</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Négocier arrangements</li> <li>▪ Bâtir des ententes</li> <li>▪ Appréciation de la souplesse</li> <li>▪ Agir avec superviseur comme il agit avec nous</li> <li>▪ Trouver des façons pour compromis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appréciation du superviseur</li> <li>▪ Bonne entente avec superviseur</li> <li>▪ Attachement au superviseur</li> <li>▪ Aime bonne entente</li> <li>▪ Bonne entente aide à la relation</li> <li>▪ Superviseur compréhensif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime être occupé</li> <li>▪ Travailler sous pression</li> <li>▪ Organisation du travail devrait être améliorée</li> <li>▪ Vision de l'organisation pas toujours claire</li> <li>▪ Travail laisse peu de temps pour famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps pour activités à soi</li> <li>▪ Profiter du temps pour soi</li> <li>▪ Aime équilibre</li> <li>▪ Profiter du temps personnel</li> <li>▪ Voir des amis</li> <li>▪ Importance de se déconnecter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps pour relaxer</li> <li>▪ Faire du sport</li> <li>▪ Profiter du temps</li> <li>▪ Voir amis et famille</li> <li>▪ Réduire le stress du travail</li> <li>▪ Ralentir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Délais serrés causent stress</li> <li>▪ Grosse charge de travail</li> <li>▪ Difficulté de gérer</li> <li>▪ Contrôle sur le travail difficile</li> <li>▪ Stress des tâches domestiques en plus du travail</li> <li>▪ Culture au travail de travailler sous pression</li> </ul>

## PARTICIPANT 16

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Bien-être</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discuter pour arriver à arrangements</li> <li>▪ Importance du donnant-donnant</li> <li>▪ Appréciation de la souplesse</li> <li>▪ Agir avec superviseur comme il agit avec nous</li> <li>▪ Trouver des façons pour compromis</li> <li>▪ Ce qui convient pour les deux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprécie agilité</li> <li>▪ Très bonne relation avec superviseur direct</li> <li>▪ Relation positive</li> <li>▪ Aime bonne entente</li> <li>▪ Bonne entente aide à la relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail prend une grande place</li> <li>▪ Charge de travail</li> <li>▪ Organisation du travail devrait être améliorée</li> <li>▪ Vision de l'organisation pas toujours claire</li> <li>▪ Travail laisse peu de temps libre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoir faire activités en famille</li> <li>▪ Avoir du temps pour soi</li> <li>▪ Aime équilibre</li> <li>▪ Profiter du temps personnel</li> <li>▪ Prendre temps pour les amis</li> <li>▪ Prioriser la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver du temps pour relaxer</li> <li>▪ Savoir s'occuper de soi</li> <li>▪ Savoir profiter du temps</li> <li>▪ Voir amis et famille</li> <li>▪ Réduire le stress du travail</li> <li>▪ Ralentir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pression du travail</li> <li>▪ Se sentir inondé</li> <li>▪ Parent vieillissant</li> <li>▪ Sentiment de devoir tout faire</li> <li>▪ Stress des tâches domestiques en plus du travail</li> </ul>

## PARTICIPANT 17

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Bien-être</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver des solutions pour des options flexibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime la souplesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'investir au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance de vie personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miser sur son bien-être</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des priorités</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provoque envie de se donner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretien bonne relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éthique de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se consacrer du temps pour soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendre du temps pour soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des horaires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créativité pour souplesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relation basée sur respect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beaucoup de volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travailler sur la conciliation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiter du temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sentir bousculé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discuter attentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime bonne entente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail bien fait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiter du temps personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voir amis et famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentiment de devoir tout faire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver des façons pour compromis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne entente aide à la relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail laisse peu de temps pour famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voir proches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire le stress du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Devoir tout concilier</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioriser la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ralentir</li> </ul>	

## PARTICIPANT 18

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Bien-être</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discuter pour des arrangements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aimer son superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demandes et exigences du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investir dans temps familial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance du temps pour relaxer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conséquences de grande charge de travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idée du retour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance de la relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garder du temps pour soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décompresser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impression de toujours courir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Négocier informellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impact d'un superviseur qu'on apprécie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Charge de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conserver un équilibre sain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activités reposantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En avoir beaucoup</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'adapter pour solutions flexibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime bonne entente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Style de leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bien balancer ses rôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se changer les idées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentiment de devoir tout faire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver des façons pour compromis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne entente aide à la relation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voir ses proches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire le stress du travail</li> </ul>	

## PARTICIPANT 19

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Bien-être</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arrangements convenables</li> <li>▪ Désir de redonner à employeur</li> <li>▪ Appréciation de la souplesse</li> <li>▪ Avoir accès à la flexibilité</li> <li>▪ Arriver à un compromis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviseur fait la différence</li> <li>▪ Très bonne relation avec superviseur direct</li> <li>▪ Bonne relation</li> <li>▪ Aime bonne entente</li> <li>▪ Relation bienveillante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tâches nombreuses</li> <li>▪ Demandes</li> <li>▪ Répondre à la productivité</li> <li>▪ Réagir aux requêtes</li> <li>▪ Impact du travail sur employé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Désir de temps personnel</li> <li>▪ Avoir accès à du temps pour soi</li> <li>▪ Rechercher un équilibre</li> <li>▪ Profiter du temps personnel</li> <li>▪ Avoir du temps pour les amis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rechercher état de repos</li> <li>▪ Trouver du temps pour soi</li> <li>▪ Ne pas s'oublier</li> <li>▪ Jongler avec les priorités</li> <li>▪ Réduire le stress du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Défis de prioriser</li> <li>▪ Gestion du temps difficile</li> <li>▪ Demandes nombreuses</li> <li>▪ Sentiment de devoir tout faire</li> </ul>

## PARTICIPANT 20

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Bien-être</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver des arrangements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se faire offrir flexibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentir une raison d'être</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiter du temps de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps pour se reposer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombreuses demandes au travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vouloir redonner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretien bonne relation avec superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'investir au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir du temps pour soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance de prendre du temps pour soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exigence du travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rechercher la souplesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprécier son superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vouloir bien produire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aime un équilibre sain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoin de mettre travail de côté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toujours se sentir en réaction</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agir avec superviseur comme il agit avec nous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprécie la bonne écoute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Télétravail fait faire plus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiter du temps personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance de récupérer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentiment de devoir tout faire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver des façons pour compromis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne entente contribue à la relation</li> <li>▪ Lien de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentir une raison d'être</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Support social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduire le stress du travail</li> <li>▪ Ralentir</li> </ul>	

## PARTICIPANT 21

Concept #1 : Contrat psychologique		Concept #2 : Frontières		Concept #3 : Récupération psychologique	
Catégorie #1 <i>Ajustement mutuel</i>	Catégorie #2 <i>Relation superviseur</i>	Catégorie #3 <i>Travail</i>	Catégorie #4 <i>Vie privée</i>	Catégorie #5 <i>Bien-être</i>	Catégorie #6 <i>Stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trouver des arrangements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche de flexibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S’accomplir au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pouvoir faire activités en famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendre soin de soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évènements du travail</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Donnant-donnant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très bonne relation avec superviseur direct</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travailler sous pression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir du temps pour soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance de relaxer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficulté de répondre à toutes les demandes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprécier la flexibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilité de discuter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aimer le travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance de la conciliation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir profiter des moments pour soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gérer les urgences</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agir avec le superviseur comme il agit avec nous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sentir à l’aise avec superviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre limite au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiter du temps personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voir amis et famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résoudre divers problèmes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilité de trouver des solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne entente aide à la relation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voir des proches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S’écouter</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioriser la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir ralentir</li> </ul>	

**Appendice D**  
Exemple de vignette (*Memo-writing*)

## Vignette

Le participant met beaucoup d'emphasis sur la façon dont l'autonomie, au niveau de la gestion d'horaire, favorise l'équilibre vie-travail et motive le participant à se donner plus au travail.

La référence à la confiance du superviseur envers l'employé revient souvent (grande fréquence de ce terme).

Le participant explique l'importance de séparer vie et travail. Par exemple, « *Quand je suis à la maison, je suis à la maison* ».

Citation intéressante : « (...) *disons mon enfant est malade et puis je suis à l'hôpital ou quelque chose comme ça, ça va pas. Donc, Sharone je fais juste lui dire rapidement et on m'achale plus* ».

Le participant explique qu'avec ce superviseur, quand on donne, on reçoit en retour. Il explique par exemple que comparativement à son ancienne superviseure qui surveillait chacun de ses faits et gestes, il sent avec la superviseure actuelle une autonomie et une marque de confiance concernant sa façon de gérer le travail.

Le participant semble vivre présentement un bien-être psychologique au travail, mais il est conscient que cela dépend du superviseur présent, puisqu'il mentionne que la situation pourrait être fortement différente dans deux ans.

## Tendances générales dans la progression des entrevues

Les trois concepts principaux continuent à émerger (contrat psychologique, frontières et récupération psychologique).

Encore une fois, les frontières ressortent fortement et ceci confirme la tendance à ce sujet. Le participant met beaucoup d'emphasis sur la gestion des frontières.

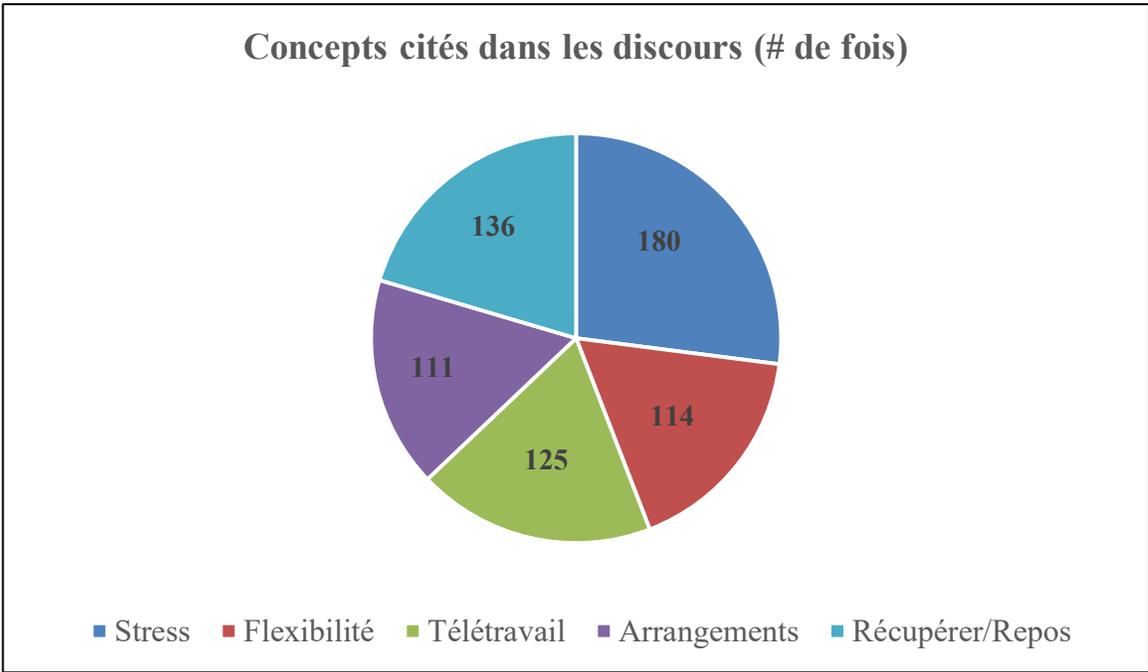
La récupération psychologique reste un thème qui prend beaucoup de place, autant au niveau de la gestion du stress que de l'importance pour l'employé d'avoir des périodes de repos, de loisirs et de temps en famille.

**Appendice E**  
Exemple de nuage de mots



**Appendice F**  
Exemple de fréquence

Ce graphique démontre (dans l'ensemble des verbatim) le nombre de fois que les concepts furent cités.



**Appendice G**  
Exemples d'une analyse de la densité

Le Tableau 14 démontre un exemple de la mesure de la densité chez le participant 20, c'est-à-dire le ratio entre le nombre de fois que le mot-clé a été cité et le nombre de mots dans le texte complet (3202 mots).

**Tableau 14**

*Exemple de la mesure de la densité chez le participant 20*

Mot-clé	Densité (%)
Reposer / Pause / Récupérer / Break	1,03
Relation superviseur / Bonne relation	1,01
Télétravail / Travailler de la maison	0,76
Arrangements	0,44
Bien-être / Être bien	0,38

**Appendice H**  
Exemples d'analyse intra

## ANALYSE INTRA (COMMUNAUTÉS CULTURELLES)

Il ressort **principalement** un élément, soit l'importance de la famille.

Le participant 2 mentionne par exemple :

*« Comme personnellement moi je suis italien, donc on est plus familial, on comprend... tes enfants, ta famille, donc je pense que cela a un impact. »*

L'importance d'être à proximité de la famille et de pouvoir être disponible ressort. Les participants issus d'une minorité culturelle mettent l'emphase sur être proche de la famille et pouvoir passer du temps avec eux.

En lien face au travail, on voit aussi l'importance accordée au travail. Un des incidents critiques indiquait justement comment un congé avait été refusé, mais le participant ressentait que son superviseur n'accordait pas autant d'importance à la famille que lui.

Le participant 7 invoque aussi régulièrement la famille. Il mentionne par exemple *« (...) mes besoins familiaux »* et la fréquence dans l'entrevue de la mention de la famille est élevée. Il indique aussi comment, en arrivant en emploi, il a indiqué à sa superviseuse l'importance pour lui de la famille.

## ANALYSE INTRA (FEMMES)

**Il semble qu'un élément principal** ressort :

Il ressort que trouver du temps pour soi est difficile. Il semble ressortir que les tâches domestiques sont aussi plus présentes (que par exemple chez les hommes); ce qui semble causer un stress plus élevé. Par exemple, la participante 3 :

*« (...) j'ai l'impression d'avoir une corde au cou, j'ai l'impression que la maison est tout le temps le bordel (...) »*

Un autre exemple démontrant cet élément chez la participante 9 :

*« (...) le soir, lorsque je rentre faire à manger, faire la vaisselle, je suis fatiguée (...) »*

La réalisation et/ ou la responsabilité de plusieurs de ces tâches domestiques se rajoutent au stress du travail et affecte le bien-être des participantes femmes.

**Cas négatifs** : Ces exemples ne ressortent pas chez toutes les participantes femmes. Bien que cela n'ait pas été dit explicitement par les participantes, il est probable que le partage grandissant des tâches domestiques et ménagères au sein des couples soit inégal, mais que le fardeau n'est pas à 100 % sur la conjointe.

## ANALYSE INTRA (EMPLOYÉS EN SITUATION DE HANDICAP)

Il ressort **particulièrement** un élément que le télétravail ressort comme le facteur principal chez les participants ayant un handicap. Le télétravail semble en effet un outil permettant aux employés en situation de handicap de mieux gérer et contrôler leurs horaires et ainsi autant pouvoir aller dans des rendez-vous médicaux ou autres.

Le télétravail permet à l'employé en situation de handicap d'avoir un certain contrôle sur comment le travail est fait, à quel moment et de quelle façon.

Les employés en situation de handicap accordent de l'importance aux moments personnels et semblent donner une grande place à la possibilité d'indépendance pour décider au niveau des horaires et fonctions de ce qui est mieux pour eux.

L'importance du cas par cas ressort de façon importante dans les réponses des participants en situation de handicap. La situation de ces participants démontre l'attention accordée à comment le superviseur est flexible et peut s'adapter selon les situations particulières. Il semble important pour les employés en situation de handicap de travailler avec un superviseur qui possède cette ouverture à comprendre l'aspect unique de chaque personne et de chaque situation.

## ANALYSE INTRA (JEUNES)

Il ressort deux éléments :

**Premièrement**, que le temps personnel pour les loisirs revêt une importance. Par exemple, le participant 2 dénote :

*« En dehors du travail, je vois mes amis chaque semaine, on sort pour prendre un verre, aller souper ensemble, je joue des sports, donc je suis assez actif en dehors du travail. Aussi, je suis bien entouré de mes amis et ma famille. Donc, même du côté personnel, je suis très positif, j'ai un environnement positif. »*

**Deuxièmement**, le désir de moduler les frontières vie-travail comme désiré. On voit dans les discours que l'importance de la flexibilité et le fait de pouvoir ajuster de façon agile les tâches ainsi que les horaires revêtent une importance particulière.

Il en ressort que les jeunes semblent préférer des frontières malléables et souples, permettant ainsi de jongler plus facilement avec les sphères du travail et de la vie privée. Cette souplesse donne ainsi une possibilité de mieux gérer le travail et de mieux adapter la vie personnelle aux réalités professionnelles.

## ANALYSE INTRA (EMPLOYÉS PLUS ÂGÉS)

Ainsi, la principale notion qui ressort est surtout axée sur une forte volonté d'avoir un équilibre vie-travail **adapté aux besoins personnels de l'employé**. Nous devons par contre noter que ceci n'est pas unique à ce groupe, puisque nous voyons ce désir aussi chez les autres groupes.

On remarque aussi l'importance du travail bien accompli et l'éthique face au travail. Les participants plus âgés invoquent comment ils se donnent une obligation de structure de travail et de se dépasser au travail.

## ANALYSE INTRA (EMPLOYÉS AVEC JEUNES ENFANTS)

Il ressort deux points principaux, c'est-à-dire :

**Premièrement**, que la notion de stress est toujours présente. Les employés avec de jeunes enfants soulèvent tous à un point ou un autre durant les entrevues la difficulté de jongler travail et enfants. La gestion de cet équilibre émerge comme un poids extrêmement difficile à gérer.

Il est aussi intéressant de noter lors des écoutes audio que dans tous les cas, sans exception, lorsque la question des enfants est abordée, on sent un soupir d'essoufflement de la part des répondants avant de répondre.

**Deuxièmement**, la fatigue accumulée ressort aussi de façon considérable dans les verbatim. Les participants avec de jeunes enfants réfèrent plusieurs fois à la fatigue et à la difficulté de récupérer convenablement.

Le participant 6 mentionne :

*« La période en plus ou côté famille on venait d'avoir deux enfants, donc là j'ai appris à ne pas dormir... j'ai appris à... tu sais tout ce que les parents doivent faire... avant d'avoir des enfants, je ne crois pas qu'on sait ce que c'est la fatigue ici au Canada puis moi... des fois je travaille avec des étudiants qui me disent "Ah! je suis fatigué" et j'ai envie de dire "arrête, tu sais pas c'est quoi la fatigue" »*

On voit dans ce passage le niveau d'intensité de fatigue et comment ceci provoque chez l'employé-parent une situation difficile à conjuguer. La citation montre comment la fatigue engendrée est difficile à concevoir si elle n'est pas vécue.

## ANALYSE INTRA (EMPLOYÉS AVEC PARENTS VIEILLISSANTS)

Il ressort **premièrement** le sentiment de se sentir dépassé. Les participants avec parents vieillissants dégagent tous le même sentiment d'essoufflement majeur. On note le sentiment de perte de contrôle. L'analyse de ces participants dévoile se sentir dépassé par les événements. La charge émotionnelle semble très grande et l'impuissance face à la demande est palpable dans les entretiens. On voit par exemple en termes de fréquence la référence à la notion « c'est demandant » revenir dans les discours. Cette situation de la participante 4 démontre ce qui ressort chez l'ensemble de ce sous-groupe :

*« En même temps, je m'occupe de ma mère qui fait du Parkinson donc, ça amène un autre défi... disons qu'il y a beaucoup de mouvements dans ma vie personnelle ».*

L'idée d'une vie mouvementée, chargée et des fois imprévisible face aux parents vieillissants, est un concept qui ressort.

**Deuxièmement**, le sentiment de fatigue. La fatigue et l'épuisement reviennent chez tous les participants. Il se dégage de leurs verbatim une fatigue continue démontrant leur difficulté à concilier le tout.